

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Návrh marketingové strategie pro zlepšení pozice značky na trhu**

### **Marketing strategy designed to improve company's position in the market**

DP-EF-KMG-2013-40

Bc. Karel Ritschel

Vedoucí práce: Ing. Iveta Honzáková, katedra marketingu  
Konzultant: Mgr. Aleš Novák, Porsche Česká republika, s. r. o.

Počet stran: 119

Počet příloh: 26

Datum odevzdání: 6. května 2013

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 6. 5. 2013

## **Poděkování:**

Na tomto místě bych rád poděkoval především Ing. Ivetě Honzákové za cenné připomínky, rady a pomoc při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Mgr. Aleši Novákovi ze společnosti Porsche Česká republika, s. r. o. za poskytnuté informace a za rady, kterými přispěl k zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce je zhodnotit současnou situaci na evropském a českém automobilovém trhu a navrhnout vhodné marketingové kroky pro zlepšení pozice značky SEAT na trhu v České republice. Společnost dříve patřila mezi deset nejprodávanějších značek na českém trhu a jejím cílem je se do této pozice vrátit. První část práce je tvořena teoretickým přehledem věnovaným marketingu, marketingovému mixu a k tomu patřičným činnostem. Druhá část je zaměřena na představení a zhodnocení současné pozice nejen importéra těchto vozů, ale i výrobce. Poté je zhodnocena současná situace panující na evropském i českém automobilovém trhu, jak z pohledu produkce a prodeje vozů, tak i z pohledu ekonomické situace. Závěrem je provedeno dotazníkové šetření mezi potenciálními zákazníky společnosti a jsou společnosti navržena jednotlivá opatření pro zlepšení pozice značky na trhu.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingový mix, segmentace, targetting, diferenciacce, positioning, produkce, prodej, výrobek, cena, distribuce, komunikace.

## **Annotation**

The aim of the thesis is to evaluate the current situation in European and Czech car market and to offer appropriate marketing suggestions for improving SEAT's position on the market in the Czech Republic. The company used to be one of the ten most marketed car brands in the market and its aim is to get back to that position. First part of this thesis consists of the theoretical overview of marketing, marketing mix and related activities. Second part is focused on introducing and evaluating current position, not just of the importer but as well as the manufacturer of these cars. Following part describes the current situation in the European and the Czech car market from the point of view of production and retail, and also from the point of view of economical overview. In the end, questionnaire survey among potential customers of the company was conducted and there are also particular measures recommended in order to improve company's position in the market.

## **Key words**

Marketing, marketing mix, segmentation, differentiation, targeting, positioning, production, sale, product, price, place, promotion.

# Obsah

Úvod .....	10
1 Marketing .....	12
1.1 Podnikání a historický vývoj .....	12
1.1.1 Podnikatelské koncepce.....	13
1.2 Marketing v dnešní podobě.....	15
1.3 Fáze analýz a prognóz.....	18
1.3.1 Externí audit .....	19
1.3.2 Interní audit .....	21
1.3.3 Prognóza budoucího vývoje .....	22
1.4 Segmentace .....	22
1.5 Targeting .....	24
1.6 Positioning .....	25
1.7 Diferenciace .....	28
2 Marketingový mix .....	29
2.1 Výrobní politika .....	29
2.2 Cenová politika .....	30
2.3 Distribuční politika .....	32
2.4 Komunikační politika .....	34
3 Představení firmy Porsche Česká republika, s. r. o. ....	37
3.1 Divize SEAT.....	38
3.1.1 Výroba a výrobky .....	38
3.1.2 Cenová komparace .....	39
3.1.3 Distribuční síť .....	42
3.1.4 Propagace.....	44
3.2 Představení výrobce SEAT, S.A. ....	45

3.2.1	Současná situace společnosti SEAT, S.A.....	46
4	Sekundární průzkum trhů .....	49
4.1	Evropský trh.....	49
4.1.1	Produkce automobilů.....	49
4.1.2	Přehled prodeje automobilů .....	51
4.2	Automobilový trh České republiky.....	55
4.2.1	Ekonomická situace .....	56
4.2.2	Pozice značky SEAT na českém automobilovém trhu.....	61
5	Dotazníkové šetření .....	69
6	Návrhy řešení.....	76
6.1	Doporučení pro výrobce .....	76
6.2	Doporučení pro importéra.....	78
6.2.1	Nabídka výhodného financování .....	79
6.2.2	Originální propagace .....	81
6.2.3	Projekt Carsharing .....	84
6.2.4	Závěrečná doporučení.....	86
	Závěr.....	88
	Seznam literatury.....	90
	Knihy a zdroje .....	90
	Internetové zdroje .....	91
	Seznam příloh.....	93
	Přílohy .....	94

## Seznam ilustrací:

Obr. 1 – Tři vrstvy produktu.....	30
Obr. 2 – Výrobní platforma MQB .....	39
Obr. 3 – Mapa dealerů značky SEAT.....	43
Obr. 4 – Produkce osobních automobilů v EU v letech 1990 - 2011 .....	50
Obr. 5 – Nové registrace automobilů v EU v letech 1990 - 2011 .....	52
Obr. 6 – Nové registrace osobních automobilů za roky 2011 a 2012 .....	54
Obr. 7 – Podíl nových registrovaných vozidel v ČR dle segmentu za rok 2012.....	64
Obr. 8 – Důležitost jednotlivých kritérií při výběru nového automobilu .....	72
Obr. 9 – Hodnocení automobilů značky SEAT v daných oblastech .....	74

## Seznam tabulek:

Tab. 1 – Běžné komunikační platformy .....	35
Tab. 2 – Počty dealerů jednotlivých značek v České republice .....	43
Tab. 3 – Základní údaje o hospodaření společnosti SEAT za roky 2007 - 2011 .....	47
Tab. 4 – Meziroční změny počtu nově registrovaných osobních automobilů.....	55
Tab. 5 – Meziroční změny HDP v procentech .....	57
Tab. 6 – Upravený hrubý disponibilní příjem domácnosti na osobu, v současných cenách a parity kupní síly v USD .....	58
Tab. 7 – Porovnání inflace a meziroční změny hrubého disponibilního příjmu domácnosti .....	58
Tab. 8 – Meziroční změny výdajů na konečnou soukromou spotřebu.....	59
Tab. 9 – Prodejnost a pozice ve svém segmentu jednotlivých modelů SEAT 2007 - 2012	63
Tab. 10 – 15 značek s největším počtem nově registrovaných vozidel za první dva měsíce roku 2013.....	66
Tab. 11 – Změna v prodejnosti jednotlivých modelů za první 2 měsíce roku 2013 .....	67

## **Seznam zkratek a značek**

CD	Compact disk
EFTA	European Free Trade Association
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MQB	Modularer Querbaukasten
NCAP	New Car Assessment Programme
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
QR	Quick Response
SUV	Sport utility vehicle
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
VW	Volkswagen



# Úvod

Automobilka SEAT patřila ještě v roce 2004 mezi deset nejprodávanějších značek na českém automobilovém trhu. Od následujícího roku se však v tomto ohledu začaly vozy španělského výrobce rapidně propadat, aby se v letech 2009 a 2010 umístily až na osmnáctém místě tohoto pořadí. V posledních 2 letech se společnost Porsche Česká republika, s. r. o., která je importérem vozů značky SEAT na český trh, snaží tuto situaci zlepšit a vrátit automobily španělského výrobce zpět mezi deset nejprodávanějších značek na území České republiky. S ohledem na aktuálnost řešeného problému i zájem autora práce na dané problematice bylo zvoleno téma diplomové práce.

První dvě kapitoly se zabývají teoretickými východisky marketingu a marketingového mixu, které jsou dnes již neodmyslitelnou součástí podnikání a jejich zvládnutí je nezbytné pro dosažení úspěchu ve vysoce konkurenčním prostředí automobilového trhu. V následující kapitole budou představeni importér Porsche Česká republika, s. r. o. i výrobce automobilů SEAT, S.A. a bude zhodnocena současná situace a pozice, v níž se nachází včetně srovnání nabízených produktů s konkurencí. Následně bude prozkoumána současná situace na evropském automobilovém trhu a její vývoj v posledních letech se zaměřením na produkci a prodej nových vozů. V dalším kroku se práce zaměří na ekonomickou situaci České republiky, která bude posouzena z několika hledisek a to v kontextu aktuálně panujících podmínek napříč celou Evropou. Na základě zjištěných skutečností bude stanovena krátkodobá prognóza budoucího vývoje. Po prozkoumání trhu bude zjištěno aktuální postavení značky SEAT na českém automobilovém trhu i z pohledu jednotlivých nabízených modelů. Poté bude provedeno dotazníkové šetření zaměřené na cílový segment značky za účelem zjištění nákupních preferencí při výběru nového automobilu a zhodnocení vozů značky SEAT z pohledu potenciálního zákazníka. Na základě zjištění z předchozích částí práce budou na závěr navrženy vhodné kroky pro výrobce vozů a především pro importéra, které povedou ke zlepšení jeho pozice na trhu.

Cílem práce je zhodnotit současnou situaci na evropském a především českém automobilovém trhu, prozkoumat pozici značky SEAT na trhu v České republice ve srovnání s přímou konkurencí z pohledu nabízených produktů, jejich cen i distribuční sítě, provést dotazníkové šetření v rámci cílové skupiny a na základě zjištěných skutečností z předchozích částí navrhnout společnosti Porsche Česká republika, s. r. o. vhodné kroky vedoucí ke zlepšení pozici značky SEAT na trhu.

# 1 Marketing

Primární oblastí, na kterou se tato práce zaměřuje, je oblast marketingu. Pro dosažení základního cíle daného již názvem diplomové práce budou využita nejen dlouho známá pravidla a základní poučky marketingu, ale také moderní trendy a novinky z této oblasti. Předtím, než budou řešena aktuální témata a poslední inovace na poli marketingu, je vhodné krátce zopakovat, jak probíhal vývoj tohoto odvětví. V dnešní době je již marketing samozřejmou součástí moderního podnikání, ale nebylo tomu tak vždy. Vzhledem k tomu, že marketing je jednou z částí podnikání, je vhodné definovat si, co to podnikání je, co je jeho podstatou, cílem, apod. Poté bude definován marketing jako takový, jeho základy a základní pojmy, marketingové plánování, způsob vhodného získání podkladů pro nastavení marketingové strategie a v souvislosti s tím i správné provedení dotazníkového šetření. Dále bude věnován prostor marketingovému mixu, distribuční, cenové a také komunikační politice a strategii.

## 1.1 Podnikání a historický vývoj

Základní definicí, ze které je možné vycházet, je určení podnikání dle obchodního zákoníku, jenž zní: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>1</sup> Přičemž podnikatelem se podle stejného zákona rozumí osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů anebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Na základě výše uvedeného lze říci, že cílem každého podnikatele by mělo být dosahování zisku jím prováděnou činností, která se liší dle zaměření podniku. Může se jednat o výrobní činnost či poskytování služeb zákazníkům, ale vesměs lze tuto činnost nazvat uspokojováním potřeb zákazníků. Proto by se měla pozornost podnikatele zaměřovat na

---

<sup>1</sup> *Obchodní zákoník – Část I. – Obecná ustanovení*, § 2, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů [online]. Business.center.cz [vid. 2012-03-29]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#>

zákazníka a to nejen na jeho potřeby a požadavky, ale i zájmy a preference. Služby či výrobky jsou zákazníkům poskytovány běžně za úplaty, což následně vede k zisku, který lze zjednodušeně definovat jako přebytek výnosů nad náklady. Snaha o dosahování zisku nebo také snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což bývá dle odborné literatury taktéž základním motivem podnikání, je uskutečňována právě prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. Dalším faktorem je místo, kde podnikatel uspokojuje zmiňované potřeby zákazníků. Tímto místem je trh. Prostřednictvím trhu však tuto základní směnu provádí všichni podnikatelé, přičemž ti, kteří se zaměřují na stejné potřeby a požadavky zákazníků, si jsou navzájem konkurencí. Každý podnikatel vstupem na trh podstupuje riziko (neúspěchu, bankrotu, ztráty, poškození jména či značky, apod.), proto je důležité zvolit vhodnou strategii a politiku nejen pro vstup na trh, ale i průběžně během celého působení na trhu, čímž je možné si zajistit náskok před konkurencí, odlišit se od ní, překonat ji v různých faktorech, atd.<sup>2</sup>

### **1.1.1 Podnikatelské koncepce**

Výše uvedený způsob uvažování a podstata podnikání je až výsledkem přirozeného a dlouhého procesu vývoje předchozích podnikatelských koncepcí. Přístup k podnikání jako takový si prošel několika fázemi vývoje, než se vyvinul v dnešní marketingovou koncepci.

- **Výrobní koncepce**

Předpokladem této podnikatelské koncepce je upřednostňování levných a dostupných výrobků spotřebiteli. Tento druh poptávky ve svém důsledku vede především k tlaku na efektivní výrobu a distribuci. V případech, kdy poptávka převyšuje nabídku určitého druhu zboží, je tato koncepce úspěšná a řídicí pracovníci podniků jsou nuceni hledat způsoby, jak zvýšit objem výroby, snížit náklady a zlepšit produktivitu práce. Výrobní podnikatelská koncepce patří mezi ty nejstarší. Typickými představiteli a realizátory této koncepce jsou

---

<sup>2</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 3.

Henry Ford se svou první výrobní automatizovanou linkou a v České republice velmi dobře známý Tomáš Baťa, slavný výrobce obuvi ze Zlína.<sup>3</sup>

- **Výrobní koncept**

Rozdíl oproti předchozí koncepci je především v tom, že spotřebitelé v tomto případě již nevyhledávají levné a dostupné výrobky, nýbrž upřednostňují hlavně vysokou kvalitu výrobků a jejich provozní spolehlivost. Projevují také zájem o výrobky moderní a něčím zajímavé. Podnikatelé realizující výrobní koncepci by se měli usilovně a soustavně starat o inovaci výrobků a měli by se snažit o neustálé vylepšování jejich vlastností a parametrů. Výrobní koncept může vést až k jistému druhu zaslepení či krátkozrakosti, kdy si řídicí pracovníci neuvědomují, že na trhu jsou k dispozici také substituty jimi vyráběných produktů.<sup>4</sup>

- **Prodejní koncept**

Základem této koncepce je předpoklad, že nebude zájem o výrobky dané společnosti v dostatečném množství v případě, že tyto výrobky nebudou dostatečně rozšířeny a nebudou podporovány všemožnými nástroji. Hlavní princip nebo také cíl prodejní koncepce lze definovat také jako snahu o prodej již vyrobeného zboží, nikoliv toho, co si přeje zákazník.<sup>5</sup>

- **Marketingová koncept**

Předpokladem této podnikatelské koncepce je možnost dosahování vytyčených cílů společnosti při správném odhadu přání a potřeb spotřebitelů na cílovém trhu a schopnosti uspokojovat tyto potřeby a přání efektivněji než konkurence působící na stejném trhu. Marketingová koncept je nejmladší ze čtyř koncepcí zde uvedených a i obecně ji lze považovat za mladou podnikatelskou filozofii. Marketingovou koncepci lze dále dělit na jednotlivé specifické zaměřené koncepce, které se od sebe liší podle toho, na co se jedna či druhá zaměřuje. Jako příklady je možné uvést spotřebitelsky orientovanou

---

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 14.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 14.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 14.

marketingovou koncepci, cílově orientovanou marketingovou koncepci nebo v současné době pravděpodobně nejaktuálnější koncepci společenského marketingu.<sup>6</sup>

## 1.2 Marketing v dnešní podobě

Každý podnikatelský subjekt fungující v běžných podmínkách tržního hospodářství, kde již není zaměřena pozornost na produkci, ale především na prodej, je nucen věnovat se oblasti marketingu. A to z toho důvodu, že dnes není již problémem sehnat běžně a volně dostupné suroviny, zařízení, veškeré výrobní faktory a produkci zajistit i jinde. Konkurence je tedy vesměs náročná, široká a velmi početná. Právě proto musí být v dnešní době produkce zaměřena nikoliv na výrobu, ale především na prodej, jinými slovy na zákazníka. Prodej dokončeného výrobku neboli odbyt je forma již v předchozí kapitole uvedeného uspokojování potřeb zákazníků. Odbyt či prodej spočívá v přenechání výsledku výrobního procesu (výrobku či poskytnutí služby) za úplatu nějakému jinému subjektu, nejčastěji zákazníkovi. Vzhledem k tomu, že ten, od koho firma očekává finanční prostředky za své výrobky či služby, je zákazník, musí se důsledně snažit o poznání jeho potřeb a přání, aby je mohl co nejlépe a nejefektivněji uspokojovat. Firma by proto měla nejen zjišťovat, ale někdy i dokonce vyvolávat potřeby a přání všech svých potenciálních zákazníků, přičemž ve stejnou chvíli musí mít již připraveny či alespoň hledat způsoby, jak tyto zmíněné potřeby a přání uspokojovat. Pro všechny tyto uvedené činnosti existuje jeden souhrnný pojem, kterým je marketing.<sup>7</sup>

Již z výše uvedeného vyplývá, že vztahy se zákazníky jsou základem marketingu. Lze také říci, že se jedná o záměrné a tržně orientované vedení firmy, v němž středobodem veškerého dění je zákazník. Pod pojmem zákazník se však neskrývá pouze jednotlivec ve formě osoby, ale i jiná společnost či organizace nebo domácnost, která vynaloží jistou formu úplaty (obvykle finanční prostředky) výměnou za výrobek či službu poskytovanou firmou za účelem spotřeby či vlastnictví daného produktu, čímž dojde k uspokojení

---

<sup>6</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 15.

<sup>7</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 213-223.

potřeby zákazníka, který získá z produktu užitek. Vzhledem k tomu, že ve své podstatě je zákazník živitelem firmy, je na něm firma závislá, nikoliv naopak. Právě z toho důvodu by měl být zákazník nejdůležitější osobou pro firmu bez ohledu na to, zda jde o fyzickou či právnickou osobu nebo zda oslovil společnost osobně či jakoukoliv jinou formou komunikace. Spokojenost zákazníka je budoucností firmy, proto by měly být realizovány výzkumy chování a motivace koupě, průzkumy trhu a cílové skupiny a to na pravidelné bázi. V současné době je marketing nejlépe vyhovujícím podnikatelským přístupem k aktuálním podmínkám prostředí.<sup>8</sup>

V předchozím odstavci bylo uvedeno, že marketing či marketingová koncepce je nejvhodnější přístup vzhledem k aktuálním podmínkám prostředí. Toto tvrzení znamená, že prostředí neboli trh v těchto případech, kde se firma chystá uplatňovat marketingovou koncepci, splňuje určité předpoklady. Mezi ty základní patří volný a otevřený trh, kde je právním rámcem zajištěna spravedlivá soutěž a hospodářský pořádek. Jinými slovy je zajištěna dostatečná volnost v oblasti poptávky a nabídky, tzn. prodávající rozhoduje co, za kolik a komu bude nabízet, dále má možnost investovat, volit druh svých investic a určovat si, jaké riziko bude ochoten podstupovat při investování, ale i obecně při podnikání. Kupující na druhé straně má příležitost vybírat si z většího množství nabídek, což znamená otevřený trh pro veškeré zájemce. Z právního hlediska je nutná úprava zákonů proti nekalé konkurenci či proti omezování konkurence, nezbytná je ochrana spotřebitele a neméně důležité jsou také hygienické a zdravotní normy. Případná další omezení znemožňující vhodné uplatňování marketingové koncepce jsou například nedostatečná nabídka zboží na trhu či nedostatečná kupní síla a poptávka, nedostatečně fungující obchodní soudy, rozdíly v know-how a přístupu k informacím účastníků na trhu či rozdílné zkušenosti atd. Výše uvedené předpoklady jsou základní kritéria pro určení, zda je trh vhodný k využívání marketingu. Čím více předpokladů je splněno, tím je trh pro uplatňování marketingového přístupu vhodnější.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 40.

<sup>9</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 214.

Marketing je tedy určitá forma odbytu, která je realizovatelná pouze za předpokladu fungujícího tržního mechanismu. Nicméně prostředí s fungujícím tržním mechanismem automaticky neznamena, že jedinou vhodnou formou odbytu je marketing.<sup>10</sup> Pokud však dojde ke splnění patřičných dříve zmíněných předpokladů, není v současné době lépe vyhovující podnikatelský přístup než marketing. Marketing je dnes především o snaze oslovit hlavně perspektivní zákazníky i za cenu, že jich bude menší množství. Nejde tedy o oslovení velké řady zákazníků, nýbrž zaměření se v hlavní řadě na zákazníky přinášející největší zisk či mající potenciál, že by ho mohli v budoucnu přinášet.<sup>11</sup>

Marketing lze také shrnout jako soubor činností začínající od výzkumu trhu, průzkumu přání a potřeb zákazníků, analýzy prostředí a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitele. Pokračuje koncepční činností, plánováním a tvorbou produktu, zvolením vhodných distribučních cest, cenovou a smluvní politikou a vede až k marketingovému managementu, promotion a dalším činnostem.<sup>12</sup> Firmy, v nichž je prosazováno marketingové pojetí odbytu, zahrnují prodejní aktivity (tvorba strategie, plánování prodeje, analýza prodeje, distribuce apod.) do obchodního plánu, kterému se již říká marketingový plán.<sup>13</sup>

Marketingový plán či marketingové plánování je považováno za základní nástroj řízení odbytu. Dělí se na jednotlivé fáze, na něž se názory různí. Převažuje však názor, že výchozí je fáze analýz a prognóz. Výsledky první fáze by měly být posléze zohledněny ve fázi plánování cílů a marketingového mixu. Za závěrečnou část (fázi) je možné považovat stanovení rozpočtu. Jako finální etapa marketingového plánování bývá také často uváděna

---

<sup>10</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 215.

<sup>11</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 40.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 41

<sup>13</sup> SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3. S. 215.



kontrola a zhodnocení marketingové strategie (plánu), která je však pro účely této práce především z časového hlediska nerealizovatelná.<sup>14</sup>

### 1.3 Fáze analýz a prognóz

Pro správné naplánování cílů a marketingového mixu je základem, aby vše bylo podloženo patřičnými daty a údaji. Proto je výchozí fází, jak již bylo uvedeno výše, fáze analýz a prognóz, jejímž výstupem by měly být veškeré potřebné a relevantní podklady pro fázi druhou, fázi plánování. Nejčastěji bývá prováděna situační analýza, kterou je možné nahradit marketingovým auditem.<sup>15</sup> Někdy bývají tyto dva pojmy i zaměňovány, proto pro účely této práce budou situační analýza a marketingový audit považovány za vzájemné ekvivalenty.<sup>16</sup>

Marketingový audit je dle Strnada a Dědkové komplexní, kritické, nestranné, systematické i důkladné zaznamenávání a třídění faktů vedoucí k současné pozici podniku a umožňuje spolu s marketingovým výzkumem odhad budoucího vývoje. Audit posuzuje různé faktory a to jak externí tak interní, přičemž by měly být brány v potaz tři časové úseky:

- **dosavadní vývoj** – kde se podnik v minulosti nacházel a co ho dovedlo do současného stavu,
- **aktuální pozice a stav podniku,**
- **prognóza budoucího vývoje** – čeho a kam by chtěl podnik v budoucnu dospět.

Externí audit se věnuje vnějšímu prostředí a interní vnitřnímu.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 66.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 66.

<sup>16</sup> STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*. 4. vyd. Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-450-4. S. 10.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 12.

### 1.3.1 Externí audit

Není možné, aby podnik existoval osamoceně. Podnik funguje v určitém prostředí, které na něho působí, ovlivňuje jeho rozhodnutí, činnost i existenci jako takovou. Vlivy prostředí, které zasahují nejen do současného, ale i budoucího rozhodování podniku, mohou být kladné i záporné. Podle toho se jedná buď o pozitivní či negativní faktory. Dnešní prostředí, které je možné nazvat marketingovým, je velmi dynamické. Výše uvedené vlivy prostředí představují pro podnik neustálý sled příležitostí a hrozeb v závislosti na tom, zda jde o pozitivní či negativní faktor. Důležitým úkolem je tyto faktory analyzovat, správně identifikovat jejich vliv a adekvátně tomu přizpůsobit chování podniku a to i vzhledem k očekávanému vývoji do budoucna. Opatření zohledňující pouze současný stav jsou velmi krátkozraká.<sup>18</sup>

Vnější prostředí se podle P. Kotlera a G. Armstronga dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí i mikroprostředí obsahují různé vlivy, přičemž vlivy makroprostředí mají dopad i na mikroprostředí jako takové. Makroprostředí je tvořeno vlivy:

- **ekonomickými** – nezaměstnanost, úroková sazba, kupní síla, míra inflace, daňové podmínky, apod.;
- **politicko-právními** – odbory, patentové zákony, zákony na ochranu hospodářské soutěže, na ochranu spotřebitele, politická a právní stabilita, apod.;
- **sociálně-kulturními** – náboženství, životní prostředí a vztah k němu, úroveň vzdělanosti, zvyky, životní styl, kulturní hodnoty, apod.;
- **technologickými** – technologická vyspělost, vlivy nových technologií, technické objevy, rychlost technologických změn, výzkum a vývoj, apod.

Makroprostředí a jeho vlivy bývají často považovány či definovány jako neovlivnitelné nebo pouze velmi složitě ovlivnitelné ze strany podniku. Avšak v praxi se ukazuje, že toto tvrzení již tolik neplatí. V dnešní době lze ovlivnit i podobu zákonů a to prostřednictvím různých asociací či svazů nebo dnes tolik oblíbeného lobbingu, který se prosazuje jak na

---

<sup>18</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 78-81.

státní úrovni, ale zasahuje například i do činnosti Evropské unie. I přes výše uvedené dělení do makroprostředí patří i vlivy demografické, ekologické a další. Během analýzy makroprostředí je vhodné postupovat klesající tendencí, tzn. od globálního makroprostředí až po to podniku nejbližší, přičemž je nutné filtrovat faktory, které jsou a které nejsou relevantní činnosti podniku, což je jeden z cílů analýzy makroprostředí. Dalším nezbytným krokem je pokus o nejpřesnější odhad budoucího vývoje a jeho případné důsledky na podnik.<sup>19</sup>

Mikroprostředí je možné také rozdělit na jednotlivé vlivy, kterými jsou:

- **zákazníci** – fyzické i právnické osoby. Marketingový pohled na zákazníky popisuje, jaké okolnosti ovlivňují jejich vztah k produktům, jak se rozhodují, apod.;<sup>20</sup>
- **dodavatelé** – podnik má více dodavatelů, přičemž všichni jsou velmi důležití pro úspěch firmy, proto by jejich výběru měla být věnována patřičná pozornost;
- **odběratelé** – jsou ve své podstatě zákazníci, avšak pokud se nejedná o konečné spotřebitele, bývají označováni jako odběratelé;
- **konkurence** – předmětem zájmu je nejen aktuální konkurence, ale i potenciální. Zjišťují se jejich silné i slabé stránky, strategie, apod.;
- **veřejnost** – jde o tu část veřejnosti, která podnik sleduje, zajímá se o něj a věnuje mu pozornost.

Nejprve je vhodné analyzovat mikroprostředí jako celek, jinými slovy vstupní a výstupní překážky, velikost trhu, atd. Jak již bylo uvedeno, prostředí je velmi dynamické a neustále se mění. Podle Kislingerové a Nového je vhodné si při analýze zvolit nanejvýš čtyři nejdůležitější vlivy, stanovit jejich možný dopad a uzpůsobit tomu strategii podniku.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 80-83.

<sup>20</sup> KOUDELKA, Jan a VÁVRA, Oldřich. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6. S. 52.

<sup>21</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9. S. 95.

Poznání bližšího okolí podniku je velmi důležité pro podnik a formování jeho strategie, přičemž cílem je určení hybné síly působící v odvětví a ovlivňující činnost podniku.<sup>22</sup>

Jednotlivé vlivy vnějšího prostředí působící na podnik mají různou intenzitu, proto je vhodné věnovat se pouze faktorům podstatným a relevantním. Jak již bylo uvedeno dříve, může jít o příležitost, což je příznivá situace, z níž při patřičných krocích lze získat konkurenční výhodu. Nebo může jít o ohrožení, což je negativní situace, která při nepodniknutí patřičných kroků může ve svém důsledku vést k ohrožení firmy.<sup>23</sup>

### **1.3.2 Interní audit**

Na analýzu vnějšího prostředí (externí audit) úzce navazuje analýza prostředí vnitřního, jinými slovy interní audit. Toto prostředí, na nějž se zaměřuje interní audit, je nejbližším okolím podniku, jehož součástí je i sám podnik, který ho může ovlivňovat nebo přímo řídit. Vnitřní prostředí je tvořeno zaměstnanci podniku (jak vedením, tak i řadovými zaměstnanci), jejich vzájemnými vztahy, materiálem, kulturou a organizační strukturou podniku apod. Při realizaci interního auditu se hodnotí strategické cíle firmy, finanční schopnosti a situace, technika a technologie používaná podnikem, logistika, marketing, lidské zdroje (jejich kvalita), image podniku, apod. Důležité je věnovat patřičnou pozornost zásadním faktorům, přičemž každý z nich by měl být posuzován z hlediska jeho vlivu na budoucnost a budoucí prosperitu podniku. Během interního auditu jsou také posuzovány kompetence podniku (jeho schopnosti a vlastnosti) a jsou porovnávány s hlavní konkurencí či proti průměru v odvětví. Cílem interního auditu je pochopit a porozumět schopnosti podniku vyvinout, vyrobit a prodat produkt při poskytování patřičné úrovně služeb.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 83-85.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 83-85.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 90.

### 1.3.3 Prognóza budoucího vývoje

Po patřičném prozkoumání vnějšího i vnitřního prostředí podniku je vhodné se pokusit o co nejpřesnější odhad budoucího vývoje prostředí, který bude následně zohledněn při tvorbě strategie. Prognóza by měla být základem také plánování strategických cílů a vizí podniku. Cílem je co nejpřesněji odhadnout vývoj okolního prostředí a s tím související dopad či vliv budoucího prostředí na podnik. Zpravidla se provádí 3 druhy prognóz a to jsou projeje, vývoje techniky a technologií a lidských zdrojů. Každá prognóza je ve velké míře ovlivňována vlivy vnějšího prostředí, které byly uvedeny výše, avšak pro připomenutí se může jednat o kroky vlády, politickou situaci, trendy ve společnosti, cenovou hladinu atd.<sup>25</sup>

Důležité je také prognózování poptávky, které ovšem nelze považovat za naprosto spolehlivé. I v tomto případě se jedná o pokus, co nejpřesněji a s největší možnou pravděpodobností kvantifikovat budoucí vývoj.<sup>26</sup> Prognózovat poptávku lze více způsoby. Může se provádět metodami kvalitativními, kterými jsou expertizy, psaní scénářů apod., nebo kvantitativními, mezi něž patří extrapolace, analýzy časových řad, predikční modely atd. Ať už se podnik rozhodne pro metody kvantitativní či kvalitativní, intuice je vždy důležitou součástí všech, ale ideálně by měla být podložena dostatečným množstvím objektivních dat.<sup>27</sup>

## 1.4 Segmentace

Trh je prostředí skládající se z potenciálních zákazníků, které lze rozdělit do různých skupin na základě různých vlastností, parametrů a charakteristik. Díky rozdělení trhu na menší části (segmenty) je pro firmu snazší určit společné potřeby a požadavky daného segmentu a následně tomu patřičně upravit nabízené výrobky či služby.<sup>28</sup> Marketingová

---

<sup>25</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 83-89.

<sup>26</sup> MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-297-2. S. 72.

<sup>27</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. S. 90-91.

<sup>28</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 326-330.

segmentace tedy představuje identifikování určitých skupin spotřebitelů, jejichž nákupní chování se odlišuje od ostatních určitým významným způsobem. Segmentovat trh lze podle mnoha hledisek, čemuž bude věnován prostor níže.<sup>29</sup>

V marketingu je možné k segmentaci nalézt mnoho přístupů od nediferencovaného marketingu, kdy firmy na tuto činnost neberou ohled a trh nesegmentují, až po makromarketing, který představuje pečlivou segmentaci trhu. Nediferencovaný marketing je vhodný maximálně pro firmu nabízející všude stejný produkt, který potřebují všichni a mají od něho stejná očekávání. Při zjednodušené představě, že není zapotřebí brát ohledy na rozdílnou kulturu, by bylo možné říci, že například Coca-Cola byla vhodným produktem pro nediferencovaný marketing. Časem se však ukázalo, že i v tomto případě se nelze zaměřit pouze na jednu variantu nabízeného produktu. Někdo preferuje variantu s umělými sladidly, jiní zase menší balení, jiní mají radši jiný druh obalu apod. I takový toaletní papír má již mnoho různých variant dle počtu vrstev, vůní, velikostí balení atd. Naopak makromarketing se zaměřuje na přizpůsobení výrobku a marketingového programu pro každý jednotlivý segment představovaný jednotlivci, skupinou zákazníků či daným územním celkem.<sup>30</sup>

Segmentaci spotřebních trhů lze realizovat různými metodami, které jsou velmi podobné vlivům ovlivňujícím makroprostředí uvedeným v kapitole 2.1.1 Externí audit. Mezi ty nejčastější patří:

- **demografická segmentace** – nejčastěji představuje dělení dle pohlaví, věku, příjmů, náboženství, povolání atd.
- **geografická segmentace** – spočívá v dělení podle států, krajů, měst, regionů, počtu obyvatel daného územního celku, podnebí, klima atd.

---

<sup>29</sup> HILL, Charles W. L. *International Business: Competing in a Global Marketplace*. 7th ed. New York: McGraw Hill Higher Education, 2008. ISBN 978-0071287982. S. 593.

<sup>30</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 326-330.

- **psychografická segmentace** – zaměřuje se na osobní charakteristiky, společenskou třídu, životní styl apod.
- **behaviorální segmentace** – dělí trh dle chování, nákupních zvyklostí, znalostí, postojů, loajality k firmě atd.<sup>31</sup>

Při segmentaci nemusí spotřební trh být pouze lokálním trhem na území jednoho státu, ale může i přesahovat na území jiného státu, kontinentu či dokonce se může jednat o trh globální. Poté se již jedná o segmentaci mezinárodních trhů. V těchto případech, kdy firma rozšiřuje svoji působnost na mezinárodní úroveň, vstupují do hry nové faktory a hlediska, které je nutné zohlednit. Jednotlivé státy se od sebe mohou velmi výrazně lišit. Jedná se především o kulturní, ekonomické a politické faktory, ale i rozdíl v jedné z výše uvedených čtyř kategorií může mít zásadní dopad a vliv na výsledky hospodaření firmy na území cizího státu, proto je nutné je taktéž zohledňovat.<sup>32</sup>

Obecně lze říci, že užitečná segmentace spotřebního trhu (mezinárodního i lokálního) musí splňovat určité podmínky, které pomohou tomu, aby byla efektivní, což znamená, že výsledný segment bude měřitelný (velikost, kupní síla, počet lidí...), přístupný (segment musí být dosažitelný, oslovitelný a obslužitelný), dostatečně velký (segment musí být buď dostatečně rozsáhlý či dostatečně ziskový, aby bylo vhodné se na něj zaměřit) a rozlišitelný (na rozdílné segmenty se používají a také fungují rozdílné marketingové mixy).<sup>33</sup>

## 1.5 Targeting

Targeting neboli výběr cílového trhu spočívá ve vyhodnocení jednotlivých segmentů a následném výběru cílového segmentu či segmentů. Při vyhodnocování segmentu je zapotřebí brát v potaz více faktorů. Důležitá je nejen velikost segmentu, ale i jeho růst, přičemž ale největší a nejrychleji rostoucí segment není automaticky ten nejvhodnější pro

---

<sup>31</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 333-346.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 348-350.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 352-353.

každou firmu. Tyto segmenty bývají nejvíce přeplněné konkurencí, která může být pro menší firmy zničující. Proto může být někdy výhodnější se zaměřit na segmenty méně žádané a tím pádem i méně obsluhované konkurencí. Dále se firma musí také věnovat strukturálním faktorům segmentu, aby mohla stanovit či odhadnout zajímavost cílového trhu i z dlouhodobého hlediska. Pokud například relativní kupní síla segmentu je v současnosti nízká a navíc v čase vykazuje klesající tendenci, potom se určitě nejedná o vhodný cílový trh, na který by bylo vhodné sázet budoucnost podniku. Poslední základní oblastí, kterou je nutné brát v potaz, jsou zdroje a cíle firmy v souvislosti s daným segmentem. Například malá firma tvořená pouze několika zaměstnanci bude velmi problematicky obsluhovat celostátní trh nějakého většího státu. Cílový trh, což je vlastně skupina potenciálních zákazníků, které spojují podobné vlastnosti a stejné potřeby, je vybraný segment či segmenty vzešlé z vyhodnocování rozdílných segmentů firmou.<sup>34</sup>

## 1.6 Positioning

Základní tři prvky marketingové strategie jsou segmentace, targeting a positioning. Jinými slovy firma musí na trhu najít skupiny lidí s odlišnými potřebami. Z těchto skupin se musí zaměřit na ty, jejichž potřeby je schopna uspokojit lépe než potřeby ostatních. Poté na trh vstupuje se svou nabídkou tak, aby si dříve uvedené skupiny (cílový trh) všimly odlišnosti této nabídky, která povede k uspokojení jejich potřeb.<sup>35</sup>

Positioning je návrh image a nabídky firmy pro zaujetí významného místa na cílovém trhu. V myslích spotřebitelů či potenciálních zákazníků by měla být značka umístěna na takové pozici, která bude znamenat maximalizaci potenciálního prospěchu firmy. Úspěšným provedením positioningu vytvoříme přesvědčivý důvod pro cílový trh, proč kupovat výrobek právě této společnosti. Správně provedený positioning pomáhá firmě i při tvorbě marketingové strategie díky vyjasnění podstaty značky a potřeb, které se firma svým produktem snaží uspokojit, což pomáhá specifikovat jedinečnost výrobku či služby. Postup

---

<sup>34</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 350-351.

<sup>35</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 348.



pro provedení positioningu je možné definovat v menších jednotlivých krocích. Nejprve je vhodné stanovit si pro firmu konkurenční referenční rámec, což znamená stanovení kategorie či skupiny výrobků, se kterými hodlá firma soupeřit.<sup>36</sup>

Dalšími kroky jsou body shody a body rozdílnosti, které musí marketingoví pracovníci definovat. Body shody jsou vlastnosti či výhody společné či sdílené s konkurenty či s kategorií, do které se produkt řadí. Spotřebitel musí být přesvědčen, že výrobek spadá do kategorie, kterou chce uspokojit svou potřebu. Body shody s konkurencí slouží také k negování jejich výhod v očích spotřebitelů. Body rozdílnosti jsou výhody či vlastnosti zákazníci pozitivně hodnocené, které nenabízí či není schopna nabízet konkurence. Potenciálního zákazníka je zapotřebí přesvědčit, že produkt či služba patří do jím vyhledávané kategorie, že uspokojí jeho potřeby minimálně stejně dobře jako konkurenční výrobky a to za příznivějších podmínek nebo s nějakou další přidanou hodnotou oproti konkurenci.<sup>37</sup>

Důležitá je také dostatečně deklarovaná příslušnost ke kategorii, kdy firma musí stanovit a dávat patřičně najevo, do jaké kategorie se řadí. Zda jde o exkluzivní záležitost pro vyvolené, dobrý poměr cena/výkon či jde o levnější alternativu konkurence na trhu atd. Potřeba příslušnosti ke kategorii vede k nutnosti vytvořit nebo zvolit body shody a body rozdílnosti velmi jasně. Přičemž volba a tvorba bodů shody a rozdílnosti není tak jednoduchá, jak se na první pohled může zdát. Jak již bylo uvedeno, je nutné body shody projevit příslušnost ke kategorii. Následně je dalším úkolem znegovat body rozdílnosti konkurentů. U bodů rozdílnosti je důležité, aby si je potenciální zákazníci vykládali jako žádoucí a firma je byla schopna poskytnout. Tyto dva faktory je vhodné posuzovat dle různých kritérií a to jak z úhlu pohledu zákazníka, tak i firmy. Z pohledu zákazníka se posuzuje žádoucnost bodů rozdílnosti z hlediska relevantnosti (zákazník kupující si limonádu nebude přesvědčen tím, že vedení firmy sídlí v největší budově v Evropě), odlišnosti (vyšší obsah energie proti konkurenčním výrobkům) a uvěřitelnosti (tvrzení

---

<sup>36</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 348-350.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 350-352.

o vyšším obsahu energie lze podpořit tím, že obsahuje větší množství kofeinu). Z hlediska firmy jde o schopnost skutečně poskytnout uváděné body rozdílnosti. Hlavními kritérii pro jejich posouzení z úhlu pohledu firmy jsou uskutečnitelnost (nutná je schopnost bod rozdílnosti vytvořit), sdělitelnost (zákazníci potřebují pochopitelný, přesvědčivý a jasný důvod, aby uvěřili, že značka opravdu může tento bod rozdílnosti poskytnout) a udržitelnost (positioning by měl být těžko napadnutelný, ubránitelný a mělo by být možné ho časem utvrzovat a posilovat). Kromě posouzení bodů rozdílnosti z obou stran je nutné pro společnost rozhodnout, na jaké úrovni chce body rozdílnosti zajišťovat. Seřazeno od nejnižší úrovně jde o vlastnosti značky (obsah většího množství kofeinu v nápoji), výhody značky (díky většímu množství kofeinu poskytne nápoj větší množství energie) a hodnoty značky (nápoj spotřebiteli umožní být výkonnější, protože mu poskytne více energie).<sup>38</sup>

Častým problémem při tvorbě bodů shody a bodů rozdílnosti jsou zdánlivě protichůdná tvrzení. Jde o situaci, kde některá pozitivní vlastnost či výhoda výrobku může být zároveň chápána jako nevýhoda. Nejtypičtějším příkladem je tvrzení „vysoká kvalita při nízké ceně“. Nebo u zavedené dlouho existující značky lze prosazovat výhodu tradice, pod níž si firma představuje dlouholeté znalosti, zkušenosti a možná i moudrost. Na druhé straně zákazník si stejně se slovem tradice může asociovat nemodernost až staromódnost. Řešení, jak se vypořádat s těmito a podobnými problematickými tvrzeními, je více. Jednou možností je sdělovat protichůdné body odděleně při vedení více kampaní, přičemž je důležité a i složité zajistit, aby si lidé tyto dvě zvlášť sdělované informace vhodně interpretovali. Dále je možné využít jiné veřejné hodnoty. Nechat tvrzení firmy potvrdit veřejně známou a hlavně uznávanou osobou či společností. Další možností je vytvořit nový vztah mezi uváděnými protichůdnými tvrzeními, který bude chápán pozitivně. Jde opět o složitou možnost, avšak při správném provedení velmi účinnou.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 352-354.

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 354-356.

## 1.7 Diferenciace

Nemusí vždy jít pouze o již přirozeně existující rozdíly, ale společnost může cíleně upravovat (diferencovat) své výrobky či služby, aby se od konkurence odlišila. Nejčastější a nejpřesvědčivější je diferenciace produktu samotného. Jako důležité se ukazuje zaměření na poskytování vyšší kvality, která se musí projevit nejen v produktu, ale i v ceně, balení, reklamě, image, distribuci i podpoře prodeje. Další možností je diferenciace zaměstnanci, kdy firma stanovuje mezi typická pravidla (spolehlivost a kompetentnost) i další jako zdvořilost, citlivost, důvěryhodnost apod. Možností je také diferenciace pomocí distribučního kanálu, kdy společnost zajistí lepší dostupnost, pokrytí a výkon svých distribučních kanálů, což může znamenat zásadní výhodu pro konkurenci na trhu. Diferencovat je možné i prostřednictvím image společnosti. Image musí být zřejmá ve všem, co společnost dělá, ať už jde o reklamu, balení, katalog až po vizitky. Zákazníci by měli cítit potřebu ztotožnit se s image společnosti. Správná image tvoří hodnotu a charakter výrobku, kdy ho v pozitivním směru staví stranou (ideálně výše) od konkurence. Proto je vhodné, aby správně nastavená image byla na potenciální zákazníky přenášena prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 356-360.

## 2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor veškerých aktivit, které jsou realizovány firmou za účelem vzbuzení zájmu či poptávky po jejím produktu nebo službě. Nejčastějším dělením těchto aktivit je rozdělení do čtyř skupin, takzvaných 4P. Název tohoto dělení vychází z počátečních písem anglických názvů těchto skupin, kdy product (výrobek), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikační politika) jsou právě těmi výše zmiňovanými čtyřmi skupinami, do nichž lze aktivity firmy rozdělit.<sup>41</sup>

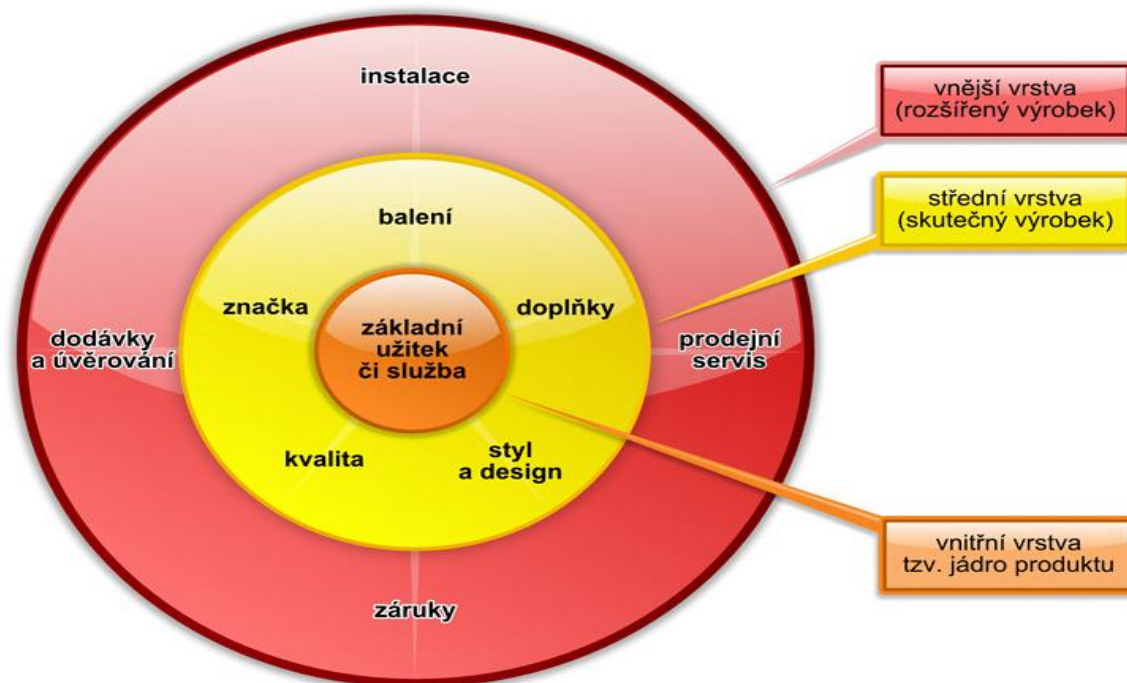
### 2.1 Výrobková politika

Slovo produkt v tomto kontextu se používá jako jednotný výraz zaštiťující všechny výrobky, služby, zkušenosti, organizace, informace, prostě cokoliv, co může být na trhu nabízeno jednou firmou a poptáváno jinou. Na trhu je možné nalézt různé druhy firem od těch, které se zaměřují pouze na fyzické výrobky, přes firmy podnikající napříč jednotlivými kategoriemi produktů až po firmy zaměřující se výhradně na nehmotné produkty, tzn. služby. Nejčastějším, nejběžnějším a nejlogičtějším případem jsou však společnosti nabízející hmotné produkty a poskytující k nim relevantní služby. Příkladem je elektronický přístroj a k němu záruční a pozáruční servis. Při zaměření se na hmotný výrobek je možné se v marketingu setkat s rozdělením výrobku na takzvané vrstvy, které společnosti pomohou uvědomit si základní motivy ke koupi výrobku. Tyto vrstvy jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 1. Ve středu je vnitřní vrstva neboli jádro, které symbolizuje základní užitek, což je ta nejzákladnější funkce, kterou zákazník hledá. Při posunu od středu směrem dále se nachází prostřední vrstva, která se nazývá skutečný výrobek. Jde především o styl, design, kvalitu, balení, značku a doplňky, což jsou stále všechno části výrobku, které je zapotřebí brát v potaz už při jeho navrhování a vhodně tyto faktory formulovat již se základním užitekem. Okrajová část obrázku je vnější vrstva, která bývá nazývána rozšířený výrobek. Jde již o doplňkové služby, které umožní zákazníkovi

---

<sup>41</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 106.

pořídít si výrobek zaštitěný komplexní službou, v níž bývá zahrnut prodejní servis, záruka, instalace, dodání a úvěrování.<sup>42</sup>



**Obr. 1 – Tři vrstvy produktu**

Zdroj: HÁLEK, V. *Marketingové procedury a nástroje* [online]. Stránky pro studenty Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. – HALEK.INFO [vid. 2013-05-01] Dostupné z: [http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky4smart/obrazky/03\\_tri\\_dimenze\\_produkту.jpg](http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky4smart/obrazky/03_tri_dimenze_produkту.jpg)

## 2.2 Cenová politika

Každá firma musí stanovovat ceny svých produktů, což je vlastně dané množství peněz, které musí zájemce o produkt vynaložit za účelem jeho získání. Cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit, vyjadřuje i hodnotu, kterou pro něj produkt představuje. V kontextu marketingového mixu je vhodné také zmínit to, že ze 4 částí, které marketingový mix tvoří, je cena jedinou přinášející reálné příjmy. Zbylé tři části představují náklady, které je nutné do ceny promítnout. Výhodou ceny je její pružnost, kdy na rozdíl od ostatních prvků ji lze velmi rychle přizpůsobovat potřebám firmy či situaci na trhu. Cena bývá pro mnoho firem

<sup>42</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 381-387.

největší problém, u kterého se dopouštějí mnoha chyb. Mezi nejčastější patří přílišná orientace na náklady (nebere ohledy na zákazníky), nevyužívání pružnosti cen (nezohledňují změny na trhu), nezohledňování ostatních prvků marketingového mixu v ceně a nedostatečná diferenciací cen ať už mezi výrobky, tak i pro různé segmenty.<sup>43</sup>

Cena je ovlivňována mnoha faktory, které lze dělit na interní a externí. Mezi interní patří marketingové cíle, náklady, marketingový mix a politika positioningu. Marketingové cíle a positioning produktu na sebe velmi úzce navazují a souvisí spolu. Silně se i z těchto dvou oblastí vyvozuje výsledná cena produktu. Je zřejmé, že firma cílící svůj produkt mezi exkluzivní a luxusní zboží musí nasadit vysokou cenu. Tímto stylem může positioning o výsledné ceně mnoho napovědět. Stejně tak to je s marketingovými cíli, kdy například při snaze o zisk velkého tržního podílu musí firma stanovit cenovou politiku dolů. Naopak při zaměření se na poskytování kvality je cena postavena výše. Častá je snaha o maximalizaci zisku, kdy je nutné vycházet z nákladů a odhadovaných úrovní poptávky při různých cenách. Jak již bylo uvedeno, cena je pouze jedním prvkem marketingového mixu. Všechny prvky musí být mezi sebou navzájem koordinované. Rozhodnutí o cenové strategii ovlivňuje i ostatní prvky a naopak. Často dochází k situaci, kdy je nejprve stanovena cena produktu s ohledem na předpokládané zákazníky a teprve poté vzniká návrh výrobku dle stanovené ceny. Toto je vlastně přirozený proces naruby. Firmy si musí uvědomit, že zákazníci většinou nenakupují pouze podle ceny. Nejčastějším přístupem k výběru produktu je volba na základě poměru cena/výkon, což znamená míru užitku s ohledem na cenu. Náklady na produkt pro firmu představují spodní hranici ceny. Cena by měla pokrývat nejen náklady, ale i přiměřenou odměnu (zisk), která kompenzuje riziko a úsilí spojené s výrobou. Firma, která je schopna vyrábět s nižšími náklady, získává konkurenční výhodu, jež jí umožňuje při stejném objemu prodeje a stejné ceně realizovat vyšší zisk.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 483-486.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 486-492.

Mezi externí faktory se řadí povaha poptávky a trhu, nabídka, náklady a ceny konkurence a jiné vnější faktory. Na rozdíl od nákladů představujících minimální cenu, povaha poptávky a trhu stanovuje nejvyšší možnou cenu, za kterou lze produkt úspěšně nabízet. Cena se také odvíjí od tržního prostředí, které může být od monopolního až po dokonalou konkurenci, a podle daného prostředí je nutné vhodně zvolit cenu. Správná cenová politika by měla být orientována na zákazníka, který je tím, kdo určí, zda nastavená cena odpovídá nabízené hodnotě (užitku). Toto je velmi obtížné, ale důležité. Příliš vysokou cenou se firma připravuje o zákazníky a tím o zisk. Příliš nízkou cenou si firma zbytečně snižuje marži a tím opět i zisk. Dalším zmíněným faktorem je nabídka, náklady a ceny konkurence nabízených produktů. To vše nejen z úhlu pohledu konkurenčního boje s aktuálními konkurenty na trhu, ale i s případnými nově vstoupivšími firmami. Například při orientaci na vysokou kvalitu za vysokou cenu je na trhu prostor pro další firmu s nízkými cenami, ale nízkou zvolenou cenou, která umožní dominovat trhu, může snížit pravděpodobnost vstupu další firmy na trh. Mezi ostatní vnější faktory, které je nutné brát v potaz, patří ekonomická situace na trhu (inflace, úroková míra, růst, recese atd.), politické faktory (vládní úspory či naopak stimulace ekonomiky, plány politické reprezentace apod.) a také společenské faktory (chování spotřebitelů, nákupní zvyklosti atd.).<sup>45</sup>

## 2.3 Distribuční politika

Distribuce a distribuční kanály jsou třetím prvkem marketingového mixu, jehož význam se nesmí podcenit. Jde o velmi důležitou část, která je podobně jako cena provázána se zbylými třemi prvky. Distribuce je cesta a způsob, jakým se produkt dostává od firmy k zákazníkovi. Pokud se jedná o firmu s již zaběhlou sítí prodejných mezičlánků, musí se již při návrhu nového produktu tato síť brát v potaz a v návrhu ji zohlednit. Forma distribuce se promítá i v ceně, respektive cena by měla způsob distribuce respektovat. Podpora prodeje a komunikace s konečnými spotřebiteli se na distribuci přímo podílí či se

---

<sup>45</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 492-497.

stává jeho součástí. I přes výše zmíněnou důležitost distribučních cest jim firmy v mnoha případech nevěnují dostatečnou pozornost.<sup>46</sup>

Ve většině případů firmy využívají prostředníků, aby své zboží dostaly ke konečným spotřebitelům. Nevýhodou tohoto způsobu je určitá ztráta kontroly nad formou prodeje a také ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, který může být skvělým zdrojem zpětné vazby. Výhodami prostředníků je v první řadě usnadnění prodeje a také snaha o využití již zavedené rozsáhlé sítě, využití zkušeností a specializace mezičlánku, kdy zařazení do vhodného portfolia prostředníka pomůže v positioningu. Distribuční firmy kromě samotného fyzického přesunu produktu od výrobce ke spotřebiteli zajišťují i jiné činnosti. Mezi další úkoly distribučních kanálů patří podílení se na výzkumu trhu, shromažďování informací (o spotřebitelích, nákupních zvyklostech a dalších faktorech ovlivňujících plánování a prodej), dále se podílejí na podpoře prodeje, zajišťují customizaci nabídek, jednají se spotřebiteli, pomáhají získávat nové potenciální zákazníky, zajišťují financování (jak samotné distribuce tak nabízí i pomoc s financováním pro spotřebitele, například zprostředkováním různých finančních produktů) a v neposlední řadě na sebe berou zodpovědnost a s tím související riziko za zajištění finálního prodeje. Finální a přesné rozdělení pravomocí, zodpovědnosti a úkolů již závisí hlavně na dohodě mezi výrobcem a prostředníkem, proto se uvedené úkoly mohou lišit. Toto se také liší v závislosti na počtu mezičlánků mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Možností je mnoho od přímé distribuce (bez prostředníků) až po několik mezičlánků (například od výrobce přes velkoobchod do maloobchodu a teprve následně ke konečnému spotřebiteli).<sup>47</sup>

Distribuční cesta však nejsou na sobě nezávislé firmy, které si předávají produkty. Naopak většinou jsou na sobě vzájemně úzce závislé. Dealeři jsou závislí na tom, že výrobce dodá produkty v potřebném množství, kvalitě a stanoveném termínu. Výrobce je zase závislý na tom, že dealer produkty prodá dohodnutou formou při poskytování potřebných služeb

---

<sup>46</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3., s. 533-536.

<sup>47</sup> Tamtéž, S. 536-540.



a servisu nejen během prodeje, ale i po něm, což ovlivňuje jméno výrobce samotného. Proto by distribuční kanál neměl být brán za několik článků složených z dodavatelů a odběratelů, ale za systém firem spojených za účelem efektivnějšího dosažení společného cíle. Při rozsáhlé distribuční síti není jednoduchá koordinace, protože je nutné být schopen přesvědčit jednotlivé složky o důležitosti společného cíle, pro jehož dosažení se jednotlivé složky často musí vzdát cílů individuálních. Právě kvůli tomu mohou uvnitř distribučního systému vznikat konflikty, které k naplnění cíle nepomohou ba naopak. Jistá zdravá soutěživost například v oblasti prodaných objemů je dokonce i zdravá a napomáhá rozvoji firmy. Problém však nastává, když jednotliví dealeri mezi sebou soutěží jeden na úkor druhého, což může vést nejen k poškozování jednotlivých dealerů, ale i jména výrobce.<sup>48</sup>

## 2.4 Komunikační politika

Komunikační politika, která také bývá označována jako marketingová komunikace, je posledním prvkem marketingového mixu. Používá se nebo slouží k informování potenciálního zákazníka o produktu, k přesvědčování ke koupi, pomáhá positioningu produktu, napomáhá tvořit hodnotu nabízeného produktu a značky, reprezentuje značku a firmu, její postoje a hodnoty, dotváří image a mnoho dalších činností. Většina lidí si pod tímto prvkem marketingového mixu představí především reklamu, ale patří sem také podpora prodeje, eventy, public relations, direct neboli přímý marketing a osobní prodej. Co se pod jednotlivými kategoriemi skrývá a jaké formy prezentace firmy a jejích produktů do těchto kategorií patří, je přehledně vidět v následující tabulce č. 1.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 540-541.

<sup>49</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 575.

**Tab. 1 – Běžné komunikační platformy**

<b>Reklama</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Události a zážitky</b>	<b>Public relations</b>	<b>Osobní prodej</b>	<b>Direct marketing</b>
tisková reklama	soutěže a hry	sport	projevy	vzorky	katalogy
vysílaná reklama	sázky a loterie	zábava	semináře	prodejní schůzky	zasílání pošty
vnější balení	prémie a dárky	festivally	výroční zprávy	veletrhy	telemarketing
vkładaná reklama	výkup na protiúčet	pouliční aktivity	charitativní dary	obchodní výstavy	teleshopping
filmy	veletrhy a výstavy	příležitosti	publikace	prodejní prezentace	faxy
adresáře a katalogy	věrnostní programy	exkurze po továrnách	balíčky pro novináře	stimulující programy	elektronické nakupování
propagační tisk	ukázky	muzea společnosti	vztahy s komunitou		hlasová pošta
plakáty a letáky	kupony	umění	lobování		e-mailly
brožury	slevy		identity media		
audiovizuální materiál	nízkoúrokové financování		časopis společnosti		
reprinty reklam	zábava				
billboardy	vzorky				
poutače	provázání				
POS displeje					
symboly a loga					
videokazety					

Zdroj: KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 575.

Všechny komunikační platformy uvedené v tabulce by měly být nastaveny tak, aby pomáhaly uvést značku ve známost, vytvářet v myslích spotřebitelů vhodné asociace spojené s image značky a vyvolávat pozitivní pocity a názory ve spojení se značkou, kdy všechny tyto činnosti vedou k ztotožnění zákazníka a značky. Pro každou společnost není nutné a ani vhodné využívat úplně všechny formy komunikace uvedené v tabulce č. 1, ale zaměřit se pouze na ty relevantní, které mohou mít vliv a osloví cílový trh (segment). Například mobilní telefon pro seniory nebude ideální propagovat primárně prostřednictvím e-mailové komunikace. Stejně tak slevy a kupóny nebudou příliš efektivní při prodeji exkluzivního a luxusního zboží.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 574-575.

Z výše uvedeného vyplývá nutnost znalosti, koho chce firma oslovit, jak ho oslovit a co mu chce sdělit. Poté musí firma brát také v úvahu, že během komunikace dochází k různým šumům, nedorozuměním či nepochopením. Vzhledem k množství reklamních sdělení, se kterými se lidé běžně setkávají, není možné všechna tato sdělení vstřebat. Cílový trh, který firma oslovuje, nezaznamená díky selektivní pozornosti všechny informace. Když se už podaří potenciálního zákazníka oslovit, nastává situace, kdy zákazník vnímá pouze to, co koresponduje s jeho přesvědčením. Ostatní nevnímá nebo si upraví či si dokonce něco přidá. Aby se předešlo tomuto zkreslení, musí být sdělení jasné, jednoduché, zajímavé a opakované. Pokud dojde ke splnění všech předchozích podmínek, je šance, že si spotřebitel v paměti sdělení uchová. Není to však ani tak jistotou. Například pozitivní sdělení potvrzující názor oslovené osoby si uchová spíše, než protiargument či negativní sdělení. Osoba musí být nejprve přesvědčena, než bude schopna argument nekorespondující s jejím přesvědčením přijmout.<sup>51</sup>

Aby bylo dosaženo vyšší pravděpodobnosti úspěchu například reklamy, musí samotné jednotlivé kroky dosahovat maximální pravděpodobnosti úspěchu. Z tohoto úhlu pohledu by vhodná reklamní kampaň měla vypadat následovně. Nejprve dostává správný potenciální zákazník správné sdělení ve správnou dobu a na správném místě. Reklama upoutala spotřebitelovu pozornost, přičemž neruší od zamýšleného sdělení. Reklama vhodně představuje produkt a značku v souladu s porozuměním potenciálního zákazníka. Uvedené body shody a rozdílnosti v reklamě byly žádoucí a vhodně positionovaly značku. Sdělení motivovalo potenciálního zákazníka k úvaze o koupi produktu dané značky. Předchozí kroky vytvořily správné a silné asociace značky, které budou uchovány a ovlivní potenciálního zákazníka během zvažování nákupu.<sup>52</sup> Vhodně navržený marketingový mix propojuje jednotlivé své prvky v jeden ucelený program, který zákazníkům nabízí maximální možnou hodnotu, přičemž ve stejné chvíli vede k naplňování firemních marketingových cílů.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. S. 575-578.

<sup>52</sup> Tamtéž, s. 578-579.

<sup>53</sup> KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. S. 106-107.

### 3 Představení firmy Porsche Česká republika, s. r. o.

Porsche Česká republika, s. r. o. (dříve Import VOLKSWAGEN Group, s. r. o.) se sídlem v Praze je největším importérem osobních a užitkových vozidel do České republiky. V této zemi je zástupcem největšího evropského výrobce automobilů Volkswagen Group a jeho reprezentujících značek Volkswagen osobní vozy, Volkswagen užitkové vozy, Audi a SEAT. Konkrétně na značku SEAT je soustředěna tato diplomová práce, jejímž cílem bude navrhnout vhodnou strategii pro zlepšení pozice této značky na trhu v České republice, avšak s ohledem na možnosti společnosti. Na základě výše uvedeného výčtu značek zastupovaných společností Porsche Česká republika, s. r. o., je patrné, že modelová paleta je mimořádně široká a její rozsah začíná od kompaktních ekonomických vozů, pokračuje přes prémiové sedany, univerzální SUV a končí až u velkých nákladních aut.<sup>54</sup>

Od začátku roku 2012 patří Porsche Česká republika do Porsche Holding Salzburg. Skupina těchto podniků má působnost ve 20 zemích Evropy, ale také v Číně a jižní Americe. Zaměstnává dohromady 21 tisíc pracovníků, zabývá se velkoobchodem i maloobchodem v oblasti automobilů a dále i finančními službami. Rok 2011 znamenal pro společnost Porsche Holding více než 484 tisíc prodaných nových vozů.<sup>55</sup>

V České republice má Porsche Holding zastoupení prostřednictvím své maloobchodní skupiny Porsche Inter Auto, která reprezentuje velmi důležitou součást odbytové sítě koncernových značek Volkswagen, Audi, Škoda, Porsche a Bentley. Aktuální podoba prodejní a servisní sítě importérské skupiny Porsche Česká republika sestává ze 106 servisních míst, 39 autorizovaných prodejců značky Volkswagen osobní vozy, 46 Volkswagen užitkové vozy, 19 Audi, 20 SEAT a 40 v programu Das WeltAuto, kde jsou zákazníkům poskytovány veškeré prodejní a servisní služby v té nejvyšší kvalitě včetně obchodu s ojetými vozy. Porsche Česká republika se snaží prostřednictvím své sítě

---

<sup>54</sup> Úvodník [online]. Porsche Česká republika s. r. o. – Vítejte [vid. 2013-01-02]. Dostupné z: <http://porsche.co.cz/uvodnik>

<sup>55</sup> Tamtéž.

prodejců nabízet zákazníkům atraktivní, bezpečné a ekologicky šetrné vozy za příznivé ceny, avšak při udržení té nejvyšší technické a kvalitativní úrovně.

### **3.1 Divize SEAT**

Společnost Porsche Česká republika, s. r. o. reprezentuje na českém trhu více různých automobilových výrobců, jak již bylo uvedeno výše. Struktura společnosti se nejen podle těchto značek dělí na jednotlivé divize, které mají svěřenou veškerou agendu týkající se jimi zastoupené značky pro český automobilový trh. Ve společnosti jsou zastoupeny i podpůrné divize, jako Corporate sales a After sales, nicméně předmětem této práce je divize SEAT, která se zaměřuje na dovoz automobilů tohoto španělského výrobce.

#### **3.1.1 Výroba a výrobky**

Stejně, jako se nevyrábí automobily Škoda pouze v České republice, nevyrábí se vozy značky SEAT pouze ve Španělsku. Například model Mii se vyrábí na Slovensku, Alhambra v Portugalsku a Toledo v ČR. Ale ani modely vyráběné ve Španělsku si už dnes nezaslouží svou pověst nespolehlivých a nepříliš kvalitně zpracovaných vozů. Důkazem o skvělé kvalitě vozů vyráběných ve Španělsku může být i to, že Audi svěřilo SEATu výrobu svého modelu Q3. Španělský výrobce se plně soustředí a zaměřuje na to, aby jeho vozy byly nejen dynamické s krásným designem a cílené na mladé zákazníky, ale především na vysokou kvalitu zpracování, úspornost a dostupnost. Pokračovat v této nastavené úrovni pomůže i nově zavedená výrobní platforma VW MQB, kterou budou sdílet veškeré značky koncernu od malých vozů po automobily střední třídy. Tato platforma umožňuje výrobcí měnit délku, šířku, výšku karoserie a rozchod i rozvor kol při sdílení podstatné části komponentů. Ze současných automobilů dostupných na trhu je na této platformě vyroben nynější model SEAT Leon. Ostatní modely budou přibývat postupně, jak budou na trh vstupovat nástupci aktuálně nabízených variant. Zjednodušený princip jednotné platformy je možné si prohlédnout na obrázku č. 2. Výrobní platforma umožňuje díky výše uvedenému sjednocení značné zrychlení a zjednodušení výroby i při zachování dostatečné volnosti technické specifikace každého konkrétního modelu. Na

obrázku č. 2 jsou vyznačeny jednotlivé zóny automobilu při bočním pohledu. Jediná neměnná zóna je označena oranžovým „*einheitlich*“ a veškeré ostatní části je možné dále zvětšovat či zmenšovat, přičemž na obrázku ještě není zobrazena možnost měnit šířku, rozchod kol a výšku automobilu.<sup>56</sup>



**Obr. 2 – Výrobní platforma MQB**

Zdroj: VAVERKA, L. *Technika: VW MQB – platforma pro nový Golf i Octavii* [online]. Ringier Axel Springer CZ, a. s. [vid. 2013-04-15]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: [http://img.auto.cz/news/img/galleries/2012-05/vw92\\_4f2a498c9ae25.jpg](http://img.auto.cz/news/img/galleries/2012-05/vw92_4f2a498c9ae25.jpg)

### 3.1.2 Cenová komparace

Za účelem porovnání cen automobilů značky SEAT byly sestaveny čtyři tabulky, které jsou v příloze. Každá z těchto tabulek srovnává vždy jeden model proti ostatním konkurentům na trhu. V horní části tabulky jsou vždy nejprve uvedeny základní rozměry, aby bylo patrné, že jsou porovnávány automobily stejné kategorie. Dolní polovina ukazuje zvolenou motorizaci a základní požadavky na výbavu obsaženou ve voze, kterou lze v dnešní době pro danou kategorii zákazníky poptávat. V případě, že není prvek obsažen již v základní výbavě, je uvedena cena za jeho doplnění. Pokud není možné prvek ani

<sup>56</sup> VAVERKA, L. *Technika: VW MQB – platforma pro nový Golf i Octavii* [online]. Ringier Axel Springer CZ, a. s. [vid. 2013-04-15]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/vw-mqb-golf-octavia-64698>

dokoupit, je v příslušné buňce uvedeno „nelze“. Konkurenti zvolení pro porovnání jsou modely značek, které se v posledních letech dostaly v počtu prodaných kusů na českém automobilovém trhu před SEAT a mají v daném segmentu zástupce.

Metodologie výběru motorizace, typu výbavy a jejích konkrétních prvků byla stanovena tak, aby odpovídala způsobu výběru automobilu běžným zákazníkem, který se rozhoduje pro koupi vozu a má určité množství základních požadavků, z nichž nehodlá ustoupit. Vzhledem k vysoké konkurenci na trhu je dnes pro zákazníky velmi jednoduché nalézt vůz přesně dle jejich požadavků. Při tomto srovnání nejsou zohledňovány subjektivní vlastnosti jednotlivých automobilů jako design či barva a z logických důvodů není ani možné v rámci této práce porovnat veškeré uvedené automobily na základě jejich jízdních vlastností. Na začátku každého srovnání byl určen nejprve základní požadavek na auto (například v případě SEAT Mii bylo cílem najít co možná nejlevnější malé městské vozidlo se základními prvky výbavy), na jehož základě byla zvolena motorizace tak, aby byla napříč konkurencí srovnatelná a následně byly určeny základní prvky výbavy, které musí automobil obsahovat (v případě Mii byla zvolena pouze klimatizace a rádio). Pod těmito požadavky jsou uvedeny další možné prvky výbavy, které by mohl zákazník zohlednit. Ostatní části výbavy, které se velmi liší dle subjektivních preferencí jednotlivých lidí (například počty odkládacích přihrádek, plnohodnotná rezerva, dojezdová rezerva či sada na opravu pneumatik), nejsou v tabulkách zohledněny. Stejně tak nejsou při porovnání zohledněny akce prodejců, časově omezené nabídky či jiná zvýhodnění. Jednotlivé ceny vychází z ceníků výrobců uveřejněných na jejich internetových stránkách k 31. 3. 2013. Porovnání jednotlivých modelů viz přílohy: SEAT Mii (Příloha E), SEAT Ibiza (Příloha F), SEAT Leon (Příloha G) a SEAT Toledo (Příloha H).

Příloha E srovnává model Mii se sedmi konkurenty z tohoto segmentu malých městských vozidel. Účelem bylo najít co nejlevnější městské auto s klimatizací a rádiem. Vzhledem ke snaze najít levný vůz byly zvoleny modely se 3 dveřmi a malým objemem motoru s nejnižší výbavou. Při pohledu na rozměry a motorizaci je patrné, že se automobily nijak výrazně neliší (rozmezí uvedené u objemu zavazadlového prostoru automobilu Renault

Twingo je dáno posuvnými zadními sedadly). Na první pohled je zřejmá podobnost mezi vozy postavenými na stejných základech, tj. SEAT Mii a Škoda Citigo, koncernové automobily, a vozy Citroën C1 a Peugeot 107. Nejlevnějším automobilem ve srovnání je Hyundai i10, který je však nejhůře vybavený. Od výrobce nelze zvolit do vozu ani tak základní prvky výbavy, jako je klimatizace a rádio. V základu nejlépe vybaveným srovnávaným automobilem je Renault Twingo, který má v základní výbavě nejen klimatizaci a rádio, ale také tempomat a dálkové centrální zamykání. Nejdražším vozem je Ford Ka, který je nejdražším v základní výbavě a má také nejvyšší ceny za klimatizaci a rádio, čímž se dostává na cenu někdy až o třetinu převyšující své konkurenty. Po vyřazení vozu Hyundai ze srovnání pro nesplnění základních požadavků na prvky výbavy, je nejlevnějším vozem SEAT Mii, který díky výrazně nižší ceně za klimatizaci překonal automobil Škoda Citigo.

V tomto duchu byla provedena i ostatní srovnání, která je možné blíže prozkoumat v přílohách F až H. Srovnání bylo provedeno za účelem zjištění postavení vozů značky SEAT na trhu vůči konkurenci. Z těchto srovnání je patrné, že vozy SEAT patří do cenového průměru a někdy dokonce k nejlevnějším vozům daného segmentu při srovnatelné výbavě. Problémem tohoto srovnání je nemožnost porovnat tak důležité faktory, jako jsou jízdní vlastnosti a subjektivní faktory jako design vozu i interiéru. Při využití testů nezávislého serveru [www.auto.cz](http://www.auto.cz) (internetový server magazínu o automobilech Svět motorů a Auto TIP), lze konstatovat, že v těchto parametrech vozy SEAT nezaostávají za konkurencí, spíše naopak. Viz například srovnání vozu modelů Ibiza a Fabia<sup>57</sup>, kde autor chválí jízdní vlastnosti, interiér, odhlučnění i lepší výsledky v bezpečnostních testech Euro NCAP. V podobném duchu se nesou i ostatní provedené testy tímto serverem a nejen tímto. Lze tedy konstatovat, že v případě srovnání dvou vozů stejné výbavy a ceny by měl být SEAT tou preferovanější volbou pro zákazníka. Nicméně i přesto, že by odborník testující tyto vozy měl být nestranný, stále se jedná o dojmy a poznatky jednoho člověka, které se u konečných zákazníků mohou lišit.

---

<sup>57</sup> JUNGSMANN, A. *Test SEAT Ibiza 1,4 16V vs. Škoda Fabia 1,4 16V – Eurosouboj o masy* [online]. Ringier Axel Springer CZ, a. s. [vid. 2013-04-15]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/seat-ibiza-1-4-16v-vs-skoda-fabia-1-4-16v-1928>

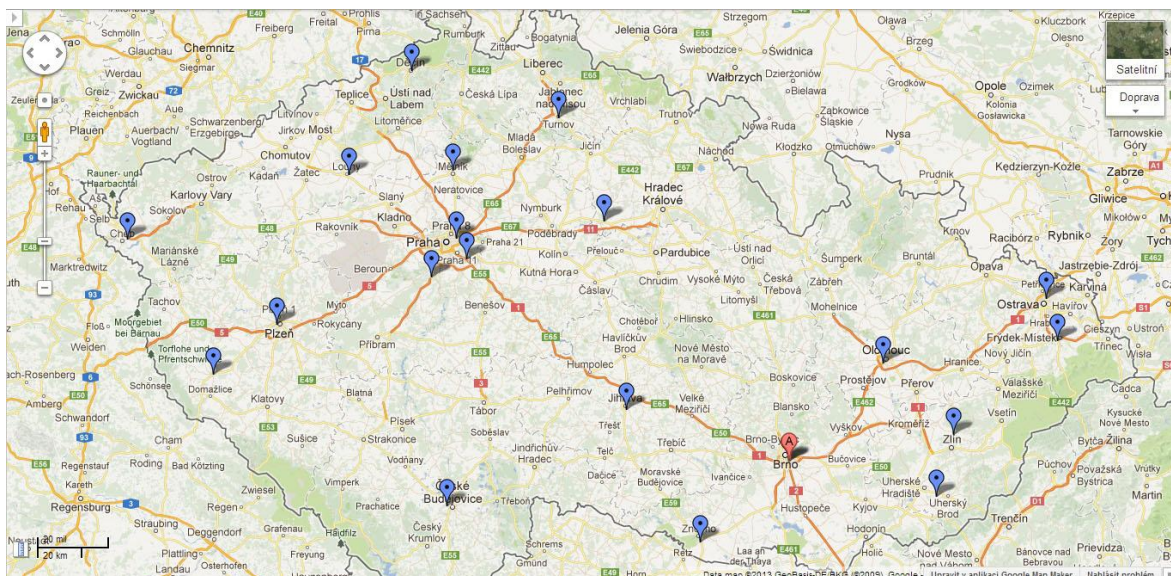


### 3.1.3 Distribuční síť

Společnost SEAT nemá na českém trhu vlastní distribuční síť či vlastní pobočky. Proto využívá síť autorizovaných dealerů k distribuci vlastních vozů. Okolo distribuční sítě značky panuje poněkud zvláštní situace. Na českém trhu působí společnost Porsche Česká republika, s. r. o., která zde zastupuje největšího evropského výrobce Volkswagen Group a je největším importérem vozů značky VW, SEAT a Audi. Tato společnost je součástí Porsche Holding Salzburg. Dále na trhu působí společnost Porsche Inter Auto CZ, s. r. o., která je největším prodejcem vozů značky VW, Audi a Škoda a importér značky Porsche v České republice s osmi pobočkami v Praze, Plzni, Olomouci, Brně, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Jedná se o dceřinou společnost Porsche Inter Auto se sídlem v Salzburgu, která je vlastněna společností Porsche Holding Salzburg. Tato společnost nepůsobí pouze na českém trhu, ale také v Rakousku, Chorvatsku, Německu, Maďarsku, Albánii, Rumunsku, Slovinsku, Itálii a na Slovensku. Jedná se o velmi rozsáhlou prodejní síť. Obě tyto společnosti tedy mají stejného majitele Porsche Holding Salzburg. Zvláštní však je, že společnost, která dováží automobily značky SEAT do ČR, je již následně neprodává v síti svých poboček. Tato skutečnost je přímo zarážející, pokud je ještě navíc bráno v potaz velmi malé zastoupení této společnosti napříč Českou republikou, což je obzvláště patrné v porovnání s konkurencí působící na tomto trhu.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> O nás [online]. Porsche Inter Auto CZ, 2011 [vid. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.porsche-interauto.cz/o-nas/>



**Obr. 3 – Mapa dealerů značky SEAT**

Zdroj: Na základě seznamu poskytnutého společností Porsche Česká republika, s. r. o., Divize SEAT, vytvořeno v internetové aplikaci Mapy Google, Google, 2013. Dostupné z: <http://goo.gl/maps/KlvWk>

Na obrázku č. 3 je zobrazena mapa České republiky, kde jsou vyznačena jednotlivá dealerská zastoupení automobilů značky SEAT. Jedná se o 20 míst, kde nejsou obsazena ani všechna velká města. Zastoupení chybí v Hradci Králové, Liberci, Karlových Varech a dalších. Na celé jižní Čechy připadá jediné prodejní místo a to v Českých Budějovicích, kdy další nejbližší dealer se nachází ve více než sto kilometrů vzdálené Jihlavě. V přílohách I až R této práce jsou mapy s vyznačenými prodejními místy hlavních konkurentů, kdy chybí v tomto ohledu pouze zobrazení dealerů značky Škoda, která má dle údajů na jejích internetových stránkách 254 prodejních míst, proto dalece převyšuje veškeré ostatní konkurenty a vymyká se v tomto srovnání. Pro rychlé a přehledné porovnání počtu dealerů bez ohledu na jejich rozmístění jsou uvedeny jejich počty v následující tabulce č. 2.

**Tab. 2 – Počty dealerů jednotlivých značek v České republice**

SEAT	Hyundai	Opel	Nissan	Citroën	Ford
20	74	32	16	57	101
Renault	Kia	Peugeot	VW	Toyota	Škoda
71	69	61	40	24	254

Zdroj: Vytvořeno na základě údajů poskytnutých jednotlivými společnostmi uvedenými v tabulce.

Na první pohled je z tabulky č. 2 patrné, že v tomto ohledu společnost SEAT na českém trhu značně zaostává za konkurencí. Z 11 uvedených hlavních konkurentů má na trhu 7 z nich minimálně trojnásobný počet prodejních míst. Dostupnost prodeje, ale i autorizovaného servisu je v porovnání s konkurencí na velmi špatné úrovni, přičemž tento nízký počet zastoupení snižuje i viditelnost značky v očích potenciálních zákazníků, kteří při svých cestách mají možnost sledovat téměř všude nové konkurenční modely, nikoliv však automobily španělského výrobce. Přitom vzhledné, viditelné a reprezentativní prodejní místo funguje samo osobě jako propagace značky.

### **3.1.4 Propagace**

V oblasti propagace se společnost SEAT nijak nevymyká obvyklým způsobům používaným v tomto odvětví v porovnání s konkurencí. Sponzoruje několik španělských fotbalových klubů a nejviditelnější reklamou tohoto výrobce je sponzoring UEFA Evropské ligy. Nicméně na území České republiky jsou tyto dva případy viditelné jen pro specifickou skupinu lidí. Na českém trhu se objevují typické reklamy v tomto průmyslu. Internetová upozornění na probíhající akce u dealerů, billboardy se stejným upozorněním nebo upozorňující na nový model vstupující na trh. Co se týče nejviditelnější reklamy, tzn. reklamy televizní, tam se spoty představující vozy této značky také příliš nevymykají. Jedná se o reklamy ukazující spokojené rodiny či majitele vozu, kdy jednotlivé záběry dávají vyniknout dynamickému sportovnímu a líbivému designu vozů značky SEAT. V průběhu těchto reklam se také zobrazují klasická upozornění na prvky výbavy či aktuální akce a nabídky dealerů. Originální reklamy, které by upoutaly ve velkém pozornost a kdy by si o nich lidé mezi sebou povídali, jako například reklama na vozy Škoda, kde je celé auto ve formě dortu, zatím společnost SEAT alespoň na českém trhu neuvedla. Přičemž právě tato oblast marketingu by mohla společnosti pomoci lépe se vypořádat se svou nepříznivou pověstí na českém trhu.

### 3.2 Představení výrobce SEAT, S.A.

SEAT, S.A., celým jménem Sociedad Española de Automóviles de Turismo, což v překladu znamená Španělská společnost na výrobu osobních aut, je prvním a jediným výrobcem automobilů ve Španělsku. Společnost vznikla v roce 1950 a již od počátku vyvíjela špičkové vozy, které vyrábí v Martorellu, městě ležícím 30 km od Barcelony. I proto je možné značku SEAT potkat dnes ve více než 70 zemích světa. SEAT také vlastní Technologické centrum, které je součástí jejich výrobního areálu a je jedinou společností ve Španělsku, jež je schopna v rámci jedné továrny navrhovat, vyvíjet, vyrábět i distribuovat vlastní vozy. Ve zmíněném Martorellu leží hlavní továrna společnosti, která byla slavnostně otevřena v roce 1993 a dodnes je živoucím srdcem firmy a jednou z nejmodernějších továren na výrobu automobilů v Evropě. Je zde zaměstnáno 7 tisíc vyškolených lidí pracujících v ranních, odpoledních i nočních směnách a jsou schopni zajistit výrobu 2 tisíc perfektně zpracovaných vozů denně. V současné době pracuje pro SEAT celkem přibližně 11 tisíc zaměstnanců, kteří společně navrhují, vyrábí a prodávají kolem 400 tisíc automobilů ročně.<sup>59</sup>

Lze konstatovat, že zaměstnanecká základna je tvořena jak španělskou tak německou krví, čímž se následně snaží o propojení španělského temperamentu s německou technologií s cílem vytvořit absolutně dokonalá auta. Vycházejíce z této ideologie, je nová řada automobilů značky SEAT vzrušující kombinací špičkových technologií a čisté radosti z řízení, kdy za každým vozem je cítit šedesátiletá tradice, ale zároveň také otevřenost novinkám a modernímu designu. To vše za účelem poskytnout zákazníkům potěšení z jízdy a kvality nabízených vozů, kdy aktuální nabídka vozů sestává z modelů Mii, Ibiza, Ibiza SC, Ibiza ST, Leon, Toledo, Altea, Altea XL, Altea Freetrack, Alhambra, Exeo a Exeo ST. Jak již bylo uvedeno výše, vozy SEAT lze potkat již ve více než 70 zemích světa a právě do tolika zemí směřují dvě třetiny vyrobených vozů, převážně ale do Evropy. Logicky nejsilnějším a nejvěrnějším trhem je domácí španělský trh.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> *O firmě* [online]. SEAT Česká republika, SEAT S.A., 2012 [vid. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.seat.cz/o-firme>

<sup>60</sup> Tamtéž.

### 3.2.1 Současná situace společnosti SEAT, S.A.

V roce 2011 společnost dosáhla celkového objemu nových prodaných automobilů ve výši 350 009 kusů. Oproti předchozímu roku se jedná o nárůst ve výši 3,1 %, z čehož je patrné, že po celosvětové krizi se automobilový průmysl v roce 2011 stále ještě úplně nezotavil. Nejlépe je možné tuto skutečnost pozorovat na domácím trhu společnosti, tedy ve Španělsku, které je zmítáno hospodářskými problémy (vysoká státní zadluženost a velká nezaměstnanost) a kde se prodeje propadly na hodnotu 73 652 automobilů, což představuje pokles ve výši téměř 20 %. I přes tento propad však zůstává již druhým rokem po sobě společnost na vedoucí pozici na domácím trhu s nejvyšším počtem nově registrovaných vozů. Na ostatních trzích v západní Evropě se začínají objevovat první náznaky znovunastartování ekonomik po krizi. Lze uvést několik případů, kde byl zaznamenán nárůst objemu prodaných vozů proti předchozímu roku. Konkrétně se jedná o Německo s nárůstem necelých 21 %, Francie téměř 15 %, Velká Británie necelých 10 % a Itálie s nárůstem přes 6 % (i přesto, že se potýká s podobnými ekonomickými problémy jako Španělsko). Tyto nárůsty ve spojení s rostoucí aktivitou v Rakousku, Nizozemsku a Mexiku ve výsledku vedly k nárůstu exportu o 11,4 %, což ve výsledku znamená vyvezených 276 357 automobilů. Přímou ve Španělsku se vyrábí 95 % všech vozů značky SEAT (zbytek výroby je rozset v rámci ostatních továren koncernu), z čehož vyplývá, že propad na domácím trhu je kompenzován zvýšenou aktivitou exportu. Vzhledem k tomu, že se většina trhů stále ještě plně nezotavila z důsledků světové hospodářské krize, a vzhledem k obrovské konkurenci panující v automobilovém průmyslu, lze výše uvedené prodejní výsledky považovat za uspokojivé. Prodejní síť společnosti se evidentně přizpůsobila změnám probíhajícím na trzích a společnost se optimalizací prodejní sítě snaží o konsolidaci současné struktury stejně jako o posílení svého zastoupení v rámci metropolitních oblastí.<sup>61</sup>

V roce 2011, který nebyl ekonomicky příliš uspokojivý, jak je patrné již z výše uvedených poznatků, se automobilový průmysl na domácím španělském trhu hluboce propadal. O jak hluboký propad se jednalo, vystihuje skutečnost, že počet zaregistrovaných vozidel za rok

---

<sup>61</sup> *Annual Report 2011* [online]. SEAT, S.A. [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.seat.com/AnnualReports/AnnualReport2011/AnnualReport2011.pdf>

2011 byl nižší o 50 % proti roku 2007. To je nejhorší výsledek automobilového sektoru na španělském trhu od roku 1993. Takto rozsáhlý propad mohl být výše zmíněným nárůstem exportu kompenzován pouze částečně. I přesto však byla společnost SEAT schopna zvýšit čisté tržby o 8,3%. Značně tomu napomohl růst exportu o 23,5 %, což představuje téměř 3,788 miliardy euro. Celkové čisté tržby dosáhly výše 5,049 miliardy euro. I s takto vysokými tržbami však představuje celkový výsledek za rok 2011 ztrátu ve výši 61,5 milionů euro, což je ovšem proti předchozímu roku zlepšení (v roce 2010 byla ztráta 103,9 milionů euro).<sup>62</sup>

**Tab. 3 – Základní údaje o hospodaření společnosti SEAT za roky 2007 - 2011**

Rok	2007	2008		2009		2010		2011	
Prodeje (ks)	431 024	368 104	-14,6	336 683	-8,5	339 501	0,8	350 009	3,1
Vyrobeno celkem (ks)	412 946	380 575	-7,8	307 502	-19,2	345 107	12,2	352 936	2,3
Španělsko	398 704	370 293	-7,1	301 287	-18,6	335 057	11,2	333 807	-0,4
Ostatních továrny	14 242	10 282	-27,8	6 215	-39,6	10 050	61,7	19 129	90,3
Tržby celkem (mil. euro)	5 571,1	4 816,9	-13,5	4 101,3	-14,9	4 662,8	13,7	5 049,1	8,3
Španělsko - celkem	2 234,9	1 694,8	-24,2	1 393,0	-17,8	1 595,1	14,5	1 261,4	-20,9
Automobily	1 696,3	1 157,2	-31,8	911,5	-21,2	1 114,7	22,3	787,3	-29,4
Náhradní díly	401,2	386,5	-3,7	344,3	-10,9	338,4	-1,7	319,2	-5,7
Ostatní příjmy	137,4	151,1	10,0	137,2	-9,2	142,0	3,5	154,9	9,1
Export - celkem	3 336,2	3 122,1	-6,4	2 708,3	-13,3	3 067,7	13,3	3 787,7	23,5
Automobily	3 075,2	2 875,9	-6,5	2 491,3	-13,4	2 851,4	14,5	3 575,2	25,4
Náhradní díly	188,1	189,6	0,8	179,2	-5,5	188,4	5,1	184,1	-2,3
Ostatní příjmy	72,9	56,6	-22,4	37,8	-33,2	27,9	-26,2	28,4	1,8
Zisk po zdanění (mil. euro)	169,7	44,4	-73,8	-186,5	-520,0	-103,9	-44,3	-61,5	-40,8

Zdroj: *Annual Report 2011* [online]. SEAT, S.A. [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.seat.com/AnnualReports/AnnualReport2011/AnnualReport2011.pdf>

V předchozí tabulce č. 3 je přehledně vidět vývoj od roku 2007 do roku 2011 v základních ukazatelích týkajících se značky SEAT. Jednotlivé kategorie jsou pro každý rok vyjádřeny v prvním sloupci daného roku nejprve absolutní hodnotou (počtem kusů nebo částkou v milionech euro) a ve druhém sloupci daného roku je vyjádřena meziroční změna proti

<sup>62</sup> *Annual Report 2011* [online]. SEAT, S.A. [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.seat.com/AnnualReports/AnnualReport2011/AnnualReport2011.pdf>

předchozímu období v procentech. Pouze v roce 2007 není uvedena meziroční změna, protože údaje za předchozí období nebyly k dispozici. V prvním řádku je počet prodaných kusů automobilů za rok, kde je vidět velmi výrazný propad mezi prvními dvěma roky, který se postupně zastavuje, aby od roku 2010 začal opět mírně růst, což může být znakem pomalého vzpamatování se automobilového průmyslu po krizi. Počty vyrobených automobilů logicky reagují na pokles prodeje a korespondují se situací na trhu. V barevně odlišené části tabulky jsou v různých odstínech oranžové pro přehlednost rozděleny tržby na dva sektory, domácí trh a export. Při bližším prozkoumání vlivu propadu prodejů v letech 2008 a 2009 je patrné, že tento pokles měl výrazně větší dopad na domácí trh než na export výrobce. Na tomto faktu se samozřejmě také podepisuje celková hospodářská situace, do které se dostalo celé španělské hospodářství. Finanční krize na tento stát dopadla ve srovnání s mnoha jinými státy velmi tvrdě. Dokonce by se dalo při pohledu na tabulku říci, že krize měla pro automobilový průmysl ve Španělsku takzvané dvojité dno. V roce 2010 totiž nastal mírný obrat k lepšímu formou nárůstu tržeb o téměř 15 %, aby v následujícím roce přišel ještě hlubší propad než v letech předchozích. Naštěstí pro SEAT však tento stejný trend nenastal i v oblastech, kam exportuje značka své produkty, takže propad na domácím trhu již mohl být kompenzován značným nárůstem tržeb ve výši necelých 24 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o růst již druhým rokem po sobě, kdy se dokonce přírůstek proti předchozímu roku zvyšuje rostoucím tempem a za tyto dva roky dosahuje téměř 40 % proti roku 2009, lze tyto skutečnosti považovat za signály zotavujících se ekonomik po dřívější recesi. Toto je výrazný faktor, který může pomoci společnosti překonat nelehké období, které nadále pokračuje na jejím domácím trhu. Z této situace pro národní hospodářství Španělska rozhodně nevede jednoduchá a rychlá cesta ven. Pokles tržeb ve výši necelých 27 % během dvou let (od roku 2007 do roku 2009) se pochopitelně podepsal na zisku společnosti, která se díky zmíněnému poklesu dostala dokonce do ztráty. Avšak i z údajů vyjadřujících zisk po zdanění uvedených v tabulce jsou již patrné pozitivní náznaky s nadějí na zlepšující se situaci firmy. Je patrné, že se již podařilo zastavit propad v prodeji a tržbách a s tím související rychlým tempem rostoucí ztrátu, která je v posledních dvou letech již postupně snižována. Na základě těchto údajů lze opět dospět k výše uvedeným domněnkám o zlepšující se situaci v automobilovém průmyslu.

## 4 Sekundární průzkum trhů

Sekundární průzkum trhů spočívá ve využívání sekundárních dat, což jsou údaje, které již byly někým jiným shromážděny za stejným nebo i jiným účelem a tedy už existují. Zpravidla se začíná u všech výzkumů právě sběrem sekundárních údajů, které mohou být součástí interní databáze, veřejně dostupné databáze či součástí komerčních databází. Následně jsou tyto údaje dostupné přímo veřejně například prostřednictvím internetu či za poplatek z uzavřené komerční databáze. Výhodou sekundárních dat je především jejich dnes velmi snadná a rychlá dostupnost, kdy již poměrně běžně lze na internetu nalézt veškeré potřebné informace zdarma. Nevýhodou je v případě nedůvěryhodných zdrojů jejich problematická ověřitelnost i nespolehlivost.<sup>63</sup>

### 4.1 Evropský trh

V předchozí podkapitole, kde byla popsána situace, v níž se aktuálně nachází společnost SEAT, bylo již několikrát naznačeno, že nepříznivá situace není pouze na domácím trhu výrobce, ale panuje na úrovni celé Evropy a možná i celosvětově. Aby mohla být dostatečně posouzena současná situace podniku a jeho dosavadního působení na trhu, je nutné zohlednit nejen interní faktory, ale i externí ovlivňující celé podnikání této společnosti. A předtím, než dojde k zaměření se na konkrétní trh, je vhodné posoudit také situaci v širším měřítku. Za tímto účelem je kapitola 4.1 věnována pohledu na současnou situaci, která panuje na evropském automobilovém trhu.

#### 4.1.1 Produkce automobilů

Nejprve je vhodné prozkoumat, v jaké situaci se nachází evropský trh z hlediska produkce. To může napovědět, zda se již hospodářství po světové finanční krizi zotavuje či nikoliv.

---

<sup>63</sup> KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. S. 408-409.



#### Passenger Car Production in the EU | 1990-2011



**Obr. 4 – Produkce osobních automobilů v EU v letech 1990 - 2011**

Zdroj: *The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)

Na obrázku č. 4 je zobrazeno množství vyrobených osobních automobilů v Evropské unii celkem za jednotlivé roky v období od roku 1990 do roku 2011. Od roku 1996 se jednotlivé sloupce dělí na dvě části, tmavou, která představuje množství vozů vyrobené ve východních zemích (například v ČR, Slovensku, Maďarsku, Polsku, atd.), a světlou, kde se jedná o automobily vyrobené v západních státech Evropy. Pro úplnost je ještě nad každým sloupcem uvedena procentuální hodnota, která představuje meziroční změnu proti předchozímu roku. Při pohledu na obsah grafu na obrázku je na první pohled patrné, že během zobrazených 21 let došlo pouze k dvěma výrazným poklesům v produkci automobilů v Evropě. První pokles byl na počátku devadesátých let. Byl způsoben nejen přechodem mnoha automobilek na nový zásobovací systém<sup>64</sup>, ale především následky války v Perském zálivu, kdy cena ropy razantně vzrostla, což mělo pochopitelné negativní následky nejen na automobilový průmysl. Druhý výraznější pokles nastal až v letech 2008 a 2009, což odpovídá stejnému vývoji produkce, který byl zmíněn v předchozí podkapitole zaměřené na značku SEAT. Je tedy patrné, že se nejednalo o pouhé lokální výkyvy či

<sup>64</sup> STROZNIÁK, P. Toyota alters face of production. *Industry Week* [online]. Penton Business Media, srpen 2001, vyd. 250(11), str. 46-448 [vid. 18-03-2013]. ISSN 00390895. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219748060?accountid=17116>

pochybení výrobce, které by vedlo k tak razantnímu poklesu produkce, ale šlo o jev, který zasáhl celé automobilové odvětví.

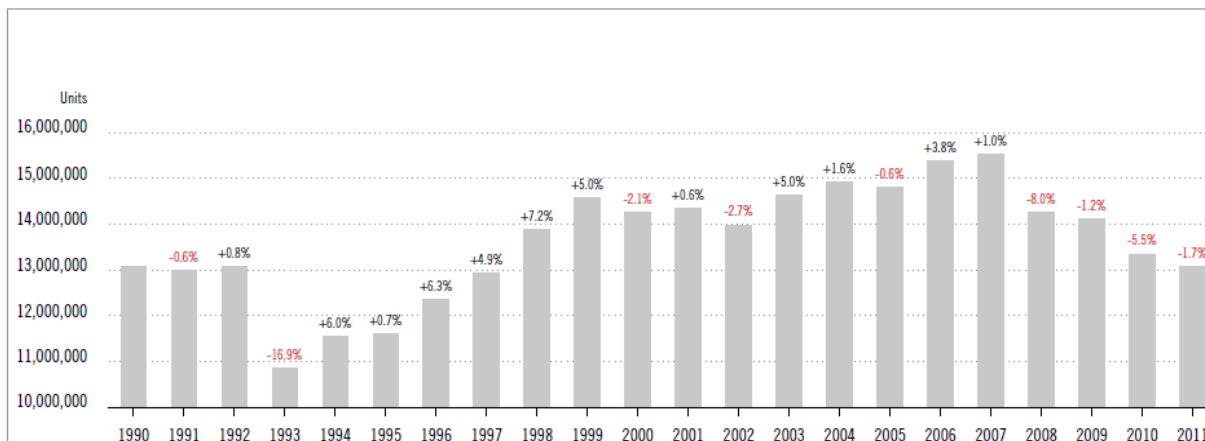
Pro úplnost a podložení tvrzení, že se nejednalo pouze o lokální výkyv, ale o celosvětový pokles produkce jako následek světové finanční krize, která nastala v druhé polovině roku 2007 a velmi silně zasáhla především vyspělé ekonomiky světa, jsou v příloze obrázky dvou grafů. Příloha A zobrazuje stejný graf jako na předchozím obrázku č. 4, který však v tomto případě zobrazuje celosvětovou produkci osobních automobilů po jednotlivých letech od roku 1997 do roku 2011 a nad jednotlivými sloupci jsou opět zobrazeny procentuální meziroční změny proti předchozímu roku. I na tomto grafu je patrný výrazný pokles produkce v roce 2008 a obzvláště 2009. Příloha B obsahuje graf trendu světové produkce automobilů v letech 2001 – 2011 dle regionů. Graf produkce osobních automobilů rozdělen na EU a jednotlivé státy, které lze považovat za významné výrobce v této oblasti. Na grafu je trend výroby automobilů v jednotlivých letech vyjádřen v množství od roku 2001 do roku 2011. Opět je zde patrný výrazný pokles v objemu výroby pro roky 2008 a 2009. Při bližším prozkoumání lze vidět, že tento pokles zasáhl pouze vyspělé ekonomiky. Státy, které lze považovat za rozvojové, ho nezaznamenaly vůbec (viz Indie a Brazílie) nebo dokonce ve stejném období zažily výrazný nárůst produkce (viz Čína). Z výše uvedených grafů lze vidět, že v roce 2010 se globální produkce velmi rychle zotavila, aby po výrazném propadu dokonce překonala objem vyráběných automobilů před krizí, tedy v roce 2007. To se však stalo pouze v globálním hledisku. Samotná Evropská unie se ještě ani v roce 2011 nedostala na úroveň, kterou vyrobila v roce 2007. Evropa se tedy v oblasti produkce zotavuje zřejmě pomaleji než zbytek světa.

#### **4.1.2 Přehled prodeje automobilů**

Po podkapitole věnované vyrobenému množství bude následující část zaměřena na prodané automobily. Přehledy prodaných vozů umožní vypořádat, zda nárůst produkce po propadu způsobeném světovou finanční krizí je ovlivněn zvýšeným zájmem přímo

v Evropě nebo zda došlo jen k nárůstu produkce kvůli zvýšené poptávce v jiných částech světa. Nejprve tedy přehled prodeje na evropském trhu.

New Car Registrations in the EU | 1990-2011



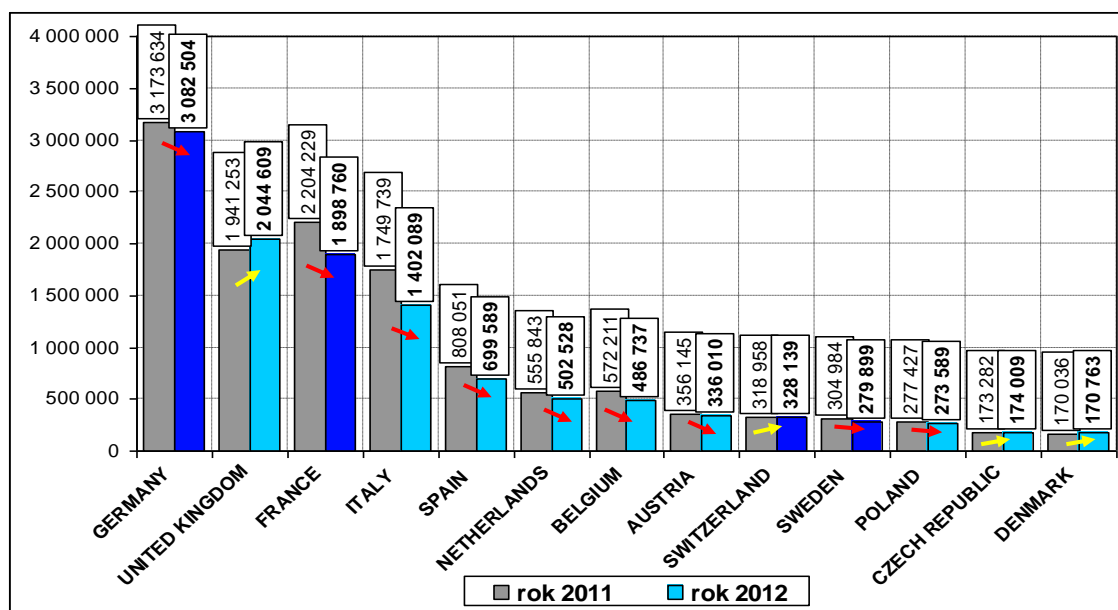
**Obr. 5 – Nové registrace automobilů v EU v letech 1990 - 2011**

Zdroj: *The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)

Obrázek č. 5 zobrazuje sloupkový graf množství nově zaregistrovaných kusů automobilů v Evropské unii po jednotlivých letech za období 1990 – 2011, kdy nad každým sloupcem je uvedena procentuální hodnota vyjadřující meziroční změnu proti předchozímu období. Na první pohled lze spatřit dva výrazné poklesy korespondující s poklesy v produkci ve stejném období a navíc dva další roky, kdy prodeje klesly, avšak ne tak výrazně. Tyto dva menší poklesy by se daly vysvětlit důsledky událostí ve světě (finanční krize asijská, ruská a argentinská a teroristické útoky v USA) na finanční trhy a následně na trh automobilový. Výraznějším poklesem je propad na počátku devadesátých let, konkrétně v roce 1993, jehož příčiny byly již zmíněny v předchozí podkapitole věnované produkci. Druhý propad, který má již dopad přímo na dnešní situaci na automobilovém trhu, začal po světové finanční krizi v roce 2007. Od následného roku počty nově zaregistrovaných automobilů na území Evropské unie již pouze klesaly. Tato skutečnost příliš nekorresponduje se situací, která byla zobrazena v předchozí podkapitole věnované produkci. Z uvedených hodnot vyplývalo, že se evropská výroba automobilů po svém propadu v letech 2008 a 2009 začíná zotavovat a pomalu se vrací na úroveň před vypuknutím světové finanční krize. V oblasti prodaných automobilů je však trend opačný, tzn. místo zotavení pokračuje propad. Z toho vyplývá, že nárůst výroby nebyl a není způsoben růstem poptávky

v samotné Evropské unii, ale muselo dojít k nárůstu na ostatních světových trzích. A právě tento vyšší zájem v ostatních částech světa kompenzuje automobilovým výrobcům klesající poptávku na území EU. Pro zajímavost je v příloze C graf zobrazující přímé srovnání počtu nových registrací osobních automobilů na území EU a vývoje HDP Evropské unie. Na tomto grafu je přehledně vidět, jak v rozmezí let 1994 – 2008 neustálý růst HDP, který se pohyboval v rozmezí 2 – 3 %, zvyšoval počty nově registrovaných osobních automobilů až do roku 2008. Poté s sebou recese nevyhnutelně přinesla i propad v objemu prodaných vozů na trhu. Z celkového hlediska se hospodářství EU relativně rychle a alespoň dočasně vzpamatovalo, aby v letech 2010 a 2011 vykazovalo mírný růst HDP, který však opět vykazoval klesající tendenci. Důsledky na automobilový trh byly takové, že nedošlo k zastavení propadu, ale k pouhému zpomalení.

Z výše uvedeného popisu grafů zobrazujících situaci na evropském trhu lze usuzovat, že domněnka zmíněná v úvodu této podkapitoly je pravdivá. To znamená, že obnovení produkce osobních automobilů téměř na původní úroveň, která panovala před vypuknutím krize, je způsobena zvýšenou poptávkou nikoliv na trhu Evropské unie, ale na trzích mimo EU. Pro potvrzení tohoto závěru je v příloze D obrázek grafu tržních podílů nově registrovaných osobních automobilů dle regionů. Vzhledem k tomu, že tento graf přehledně rozděluje globální trh na logické jednotky, u nichž zobrazuje počet nově registrovaných osobních vozidel za roky 2010, 2011 (hodnoty uvedené v grafu jsou v tisících) a procentuální změnu, která nastala mezi těmito dvěma roky, lze vidět tendence jednotlivých trhů. Z grafu je zřejmé, že jediné dva trhy, které se propadají, jsou trh EU a Japonska. Zbytek světa má tendenci opačnou, tzn. rostoucí. Obrovské nárůsty je možné vidět především u Ruska, Spojených států amerických a Číny, kdy jen tyto tři trhy zaznamenaly v roce 2011 nárůst proti předchozímu roku o téměř 3 miliony nově zaregistrovaných osobních vozidel. To jsou obrovská čísla, která mnohonásobně překračují pokles v Evropě ve stejném období. Z těchto údajů je již zřejmé, čím je způsobena zvýšená produkce automobilových výrobců v Evropě i přesto, že na trhu Evropské unie pokračuje propad. Jak z uvedeného grafu vyplývá, je to zapříčiněno zvýšenou poptávkou na ostatních světových trzích, kde na rozdíl od EU počet nově registrovaných osobních automobilů roste a to někdy velmi výrazným tempem.



**Obr. 6 – Nové registrace osobních automobilů za roky 2011 a 2012**

Zdroj: *Tisková informace č. 3/2013* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/sfiles/TI03-2013.DOC>

Poslední dostupné údaje, které byly zveřejněny, navíc ukazují, že situace se nezlepšila ani v roce 2012, což dokládá předchozí obrázek grafu č. 6, který ukazuje počty nových registrací osobních automobilů za rok 2012 v porovnání s předchozím rokem. Na grafu jsou zobrazeny množství údajů pro třináct největších evropských trhů, které představují 93,23% celého trhu EU a EFTA. Z těchto třinácti zobrazených trhů došlo pouze u čtyř k růstu proti předchozímu roku. Tyto růsty však nebyly nijak zásadní a u dvou států dokonce nepřekročily ani jedno procento. Při pohledu na trh EU a EFTA dohromady byl pokles za rok 2012 ve výši 7,83 %, což představuje 1 064 911 osobních automobilů. Samotná Evropská unie zaznamenala vyšší pokles s hodnotou 8,2 %, který byl částečně kompenzován mírným nárůstem nových registrací na trzích EFTA (Island, Norsko a Švýcarsko) lehce přesahujícím 2,5 %. Nejhuře na tom je samotná eurozóna, která se za loňský rok propadla dokonce o 11,33%, což představuje 1 144 055 osobních vozů. To je obrovský pokles, který se v úhrnu za celou Evropu podařilo díky ostatním zemím EU a EFTA snížit na výše uvedenou hodnotu lehce pod 8 %, což je stále velmi výrazný pokles. Bohužel se ukazuje, že evropský automobilový trh stále ještě nenašel své dno a pokračuje

ve svém propadu. Východiskem pro výrobce může být zaměření se na trhy mimoevropské, viz Příloha D, což může být časově a finančně velmi náročné v případě, že na těchto trzích ještě nefigurují.

## 4.2 Automobilový trh České republiky

Diplomová práce je zaměřena na společnost Porsche Česká republika, s. r. o., konkrétně její divizi SEAT. Proto je zapotřebí prozkoumat, jak si v tomto výše uvedeném kontextu pokračující evropské recese vede automobilový trh České republiky. Vzhledem k tomu, že společnost Porsche Česká republika, s. r. o. je importérem vozů značky SEAT (mimo jiné), nebude pro účely této práce nutné věnovat se natolik produkci vozů na českém trhu, jako jejich odbytu.

**Tab. 4 – Meziroční změny počtu nově registrovaných osobních automobilů**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EU27	3,54%	0,93%	-7,86%	-1,24%	-5,58%	-1,74%	-8,20%
EU27 + EFTA	3,46%	1,12%	-7,78%	-1,48%	-5,04%	-1,42%	-7,83%
Česká republika	-2,66%	6,90%	8,39%	12,53%	4,69%	2,39%	0,42%

Zdroj: *Tisková informace č. 3/2013* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/sfiles/TI03-2013.DOC>

Výše uvedená tabulka č. 4 zobrazuje meziroční procentuální změny proti předchozímu období v počtu nově registrovaných osobních automobilů. Tabulka sleduje období od roku 2006 do roku 2012 a je rozdělena na tři různá územní uskupení. Uvedené hodnoty přehledně zobrazují neustále pokračující pokles na evropském trhu ať už s nebo bez zemí EFTA. Při bližším průzkumu hodnot se ukazuje, že kromě roku 2009 na tom byly země EFTA lépe než EU v tomto kontextu a propad automobilového trhu zpomalovaly a nadále zpomalují. Pohled na výsledky České republiky může být zpočátku uspokojivý, protože se zdá, že automobilový trh v ČR nebyl dopady světové finanční krize prakticky vůbec zasažen. Po vypuknutí krize a následném prudkém propadu trhu EU nové registrace automobilů v České republice pokračovaly v růstu a navíc rostoucím tempem i v roce 2009. Od tohoto roku český trh v této oblasti sice stále roste, avšak je patrně klesající

tempo tohoto růstu, kdy v loňském roce 2012 se už jednalo pouze o hodnotu 0,42 %. Možností, čím je toto zapříčiněno, je mnoho. Opožděné dopady finanční krize, které se v ČR projeví až zprostředkovaně přes západní státy, restriktivní vládní politika v posledních letech, vyšší cena ropy a pohonných hmot v posledních letech atd.

#### **4.2.1 Ekonomická situace**

Pro možnost komplexnějšího posouzení situace je vhodné zjistit, jak na tom je celá ekonomika České republiky, nikoliv pouze automobilový trh. Za účelem relevantního srovnání jsou zobrazeny údaje nejen pro ČR, ale také pro jiné státy Evropy, a pokud byly dostupné údaje, pak také průměry pro EU. Po prozkoumání těchto údajů bude možné lépe zhodnotit situaci na trhu i z pohledu spotřebitelů a také bude možné pokusit se o jednoduchou prognózu budoucího vývoje českého automobilového trhu.

Následující tabulka č. 5 obsahuje údaje týkající se meziročních změn v objemu HDP pro uvedené státy oproti předchozímu roku. Kromě jednotlivých států jsou v tabulce uvedeny také průměrné údaje pro celé území Evropské unie a pro Eurozónu. V době psaní této práce ještě nebyly dostupné údaje za rok 2012 pro všechny vybrané státy, avšak údaj pro Českou republiku známý byl, což je zásadní vzhledem k zaměření této části na trh ČR. Při pohledu na konkrétní údaje je u drtivé většiny států patrný růst v letech 2005 až 2007, po kterém následuje výrazný propad v důsledku již několikrát zmiňované světové finanční krize. Naplno se úpadek projevil v roce následujícím, tedy v roce 2009, kdy se ocitly v recesi všechny státy s výjimkou Polska (Poland), které zaznamenalo pouze zpomalení svého ekonomického růstu. Česká republika (Czech Republic) před krizí v letech 2005 až 2007 patřila mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky. I v roce 2008 si udržela významný růst přesahující tři procenta, který řadil ČR stále mezi několik málo výrazně rostoucích ekonomik v Evropě. Ve všech těchto letech růst ČR převyšoval průměr EU i Eurozóny o cca 3 %. V roce 2009 však následoval výrazný propad, ze kterého se hned v následujícím roce národní ekonomika rychle vzpamatovala. Alespoň to tak na první pohled mohlo vypadat. Následující roky však ukázaly, že opak je pravdou. Od roku 2010 růst HDP klesá a v roce 2012 se ekonomika České republiky opět propadla do recese. Lze konstatovat, že

tempo růstu HPD ČR koresponduje s klesajícím tempem růstu počtu nových registrací osobních automobilů na automobilovém trhu.

**Tab. 5 – Meziroční změny HDP v procentech**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Země</b>								
<u>Austria</u>	2,40	3,67	3,71	1,44	-3,78	2,05	2,70	0,79
<u>Belgium</u>	1,75	2,67	2,88	0,99	-2,78	2,42	1,78	-0,20
<u>Czech Republic</u>	6,75	7,02	5,74	3,10	-4,51	2,49	1,89	-1,28
<u>Denmark</u>	2,45	3,39	1,58	-0,78	-5,67	1,58	1,10	..
<u>France</u>	1,83	2,47	2,29	-0,08	-3,15	1,66	1,70	..
<u>Germany</u>	0,68	3,70	3,27	1,08	-5,13	4,16	3,03	0,66
<u>Greece</u>	2,28	5,51	3,54	-0,22	-3,14	-4,94	-7,11	..
<u>Hungary</u>	3,96	3,89	0,11	0,89	-6,77	1,32	1,65	..
<u>Ireland</u>	5,88	5,40	5,45	-2,11	-5,46	-0,77	1,43	..
<u>Italy</u>	0,93	2,20	1,68	-1,16	-5,49	1,72	0,37	-2,37
<u>Netherlands</u>	2,05	3,39	3,92	1,80	-3,67	1,63	0,99	-0,88
<u>Norway</u>	2,59	2,30	2,65	0,07	-1,63	0,48	1,22	3,17
<u>Poland</u>	3,62	6,23	6,79	5,13	1,63	3,87	4,32	..
<u>Slovak Republic</u>	6,66	8,35	10,49	5,75	-4,94	4,38	3,23	2,03
<u>Slovenia</u>	4,01	5,85	6,96	3,38	-7,84	1,24	0,60	-2,34
<u>Spain</u>	3,58	4,08	3,48	0,89	-3,74	-0,32	0,42	..
<u>Sweden</u>	3,16	4,30	3,31	-0,61	-5,03	6,56	3,71	..
<u>United Kingdom</u>	2,77	2,60	3,63	-0,97	-3,97	1,80	0,92	..
<u>European Union</u>	2,08	3,34	3,24	0,34	-4,29	2,09	1,54	..
<u>Euro area</u>	1,71	3,25	3,00	0,38	-4,39	2,01	1,45	..

Zdroj: *National Accounts at Glance* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=NAAG>

V níže zobrazené tabulce č. 6 uvedené údaje a hodnoty představují maximální možnou částku v USD, kterou si může jednotlivec dovolit za rok utratit za zboží a služby bez nutnosti prodeje svého vlastnictví nebo zvyšování svého zadlužení. Upravený znamená, že jsou zohledněny vládní sociální transfery a transfery neziskových organizací. Konkrétní data zřetelně ukazují výrazné zpomalení či dokonce propad v roce 2009 a poté pokračující velmi pomalý růst, který odpovídá pomalému růstu ekonomik u většiny států, jenž je zobrazen v předchozí tabulce. U států nejvíce zasažených krizí nejen zpomalil růst disponibilního příjmu, ale dokonce klesá, což je vidět například u Španělska (Spain) a Řecka (Greece).



**Tab. 6 – Upravený hrubý disponibilní příjem domácnosti na osobu, v současných cenách a parity kupní síly v USD**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Země</b>							
<u>Austria</u>	25 703,77	27 394,73	28 259,44	29 263,96	29 278,99	30 295,88	30 749,63
<u>Belgium</u>	24 159,53	25 105,17	26 003,09	27 469,22	27 931,64	28 225,14	28 792,79
<u>Czech Republic</u>	14 998,99	15 851,76	16 908,54	16 645,17	17 521,47	17 673,24	17 896,49
<u>Denmark</u>	20 988,24	22 320,40	23 374,82	24 465,96	25 106,18	26 314,43	26 418,53
<u>France</u>	25 115,76	26 023,97	27 417,52	28 347,65	28 646,86	29 248,75	30 008,13
<u>Germany</u>	26 084,49	27 066,24	28 024,08	29 268,50	29 111,40	30 575,31	31 901,13
<u>Greece</u>	19 552,79	21 020,65	22 828,50	23 681,60	23 516,91	21 761,04	20 265,04
<u>Hungary</u>	13 305,77	13 867,33	13 865,45	14 309,29	14 466,41	14 575,07	15 303,10
<u>Ireland</u>	22 972,00	23 910,85	25 012,35	25 433,21	25 214,40	25 246,48	24 965,29
<u>Italy</u>	22 909,42	24 008,28	25 074,70	26 322,82	25 532,29	25 944,23	26 025,00
<u>Netherlands</u>	23 467,62	25 088,57	26 714,49	27 444,90	27 117,81	27 040,12	27 462,27
<u>Norway</u>	27 664,68	27 108,41	29 386,87	30 741,14	31 601,88	32 881,34	33 904,06
<u>Poland</u>	11 024,15	11 775,86	13 098,65	13 988,89	14 766,78	15 685,84	16 355,54
<u>Slovak Republic</u>	11 856,14	12 687,84	14 579,04	16 119,66	16 493,90	17 475,32	17 511,48
<u>Slovenia</u>	17 845,83	18 775,09	19 681,47	20 717,32	20 063,31	20 345,78	20 864,20
<u>Spain</u>	21 347,46	22 547,31	23 354,98	24 739,72	24 845,23	24 174,58	24 030,00
<u>Sweden</u>	22 182,07	23 408,02	25 297,54	26 791,21	26 879,82	26 908,28	28 286,12
<u>United Kingdom</u>	26 049,64	27 168,82	27 204,90	27 204,97	27 426,38	28 008,57	27 989,00
<u>European Union</u>	21 386,95	22 413,95	23 408,44	24 421,18	24 504,62	24 905,37	25 424,95
<u>Euro area</u>	23 593,21	24 654,72	25 781,99	26 912,01	26 799,85	27 253,45	27 748,85

Zdroj: *National Accounts at Glance* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=NAAG>

Pro lepší představu pomalého růstu příjmů domácností jsou v následující tabulce č. 7 zobrazeny meziroční změny upraveného hrubého disponibilního příjmu domácnosti na osobu, v současných cenách a parity kupní síly v USD vycházející z hodnot tabulky č. 6. Hodnoty jsou přímo srovnány s mírou inflace v každém příslušném roce za období od 2006 do 2011. Oba údaje jsou vyjádřeny meziroční procentní změnou proti předchozímu období. Je zřejmé, že v letech 2010 a 2011 míra růstu příjmů není velká ani natolik, aby pokryla míru inflace. Jinými slovy, ceny výrobků a služeb rostou rychleji než příjmy domácností.

**Tab. 7 – Porovnání inflace a meziroční změny hrubého disponibilního příjmu domácnosti**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<u>Inflace</u>	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9
<u>Meziroční změna hrubého disponibilního příjmu domácnosti</u>	5,69	6,67	-1,56	5,26	0,87	1,26

Zdroj: *National Accounts at Glance* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=NAAG>

Poslední tabulkou v této kapitole, které bude věnován prostor, je tabulka č. 8. Tabulka představuje přehled meziročních změn výdajů na konečnou soukromou spotřebu. Při pohledu na období před světovou finanční krizí je vidět stabilní růst výdajů na spotřebu. Takové údaje nejsou v tomto období výrazného a rychlého růstu ekonomiky překvapením (viz tabulka č. 5). Od krize však toto tempo růstu výrazně zpomalilo, aby v posledním roce 2012 dokonce zaznamenaly výdaje na konečnou soukromou spotřebu celkový pokles. Pokles tempa růstu v době, kdy kleslo i tempo růstu HDP i tempo růstu příjmů, je logický. Z údaje uvedeného v roce 2012, tedy pokles 2,61 % proti roku 2011, v kontextu se všemi výše uvedenými informacemi lze vyvodit závěr, že domácnosti začínají omezovat své výdaje a šetří.

**Tab. 8 – Meziroční změny výdajů na konečnou soukromou spotřebu**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Země</b>								
Austria	2,32	1,91	0,84	0,53	1,08	1,65	0,86	0,21
Belgium	1,07	1,71	1,68	2,00	0,55	2,71	0,21	-0,60
Czech Republic	3,10	4,39	4,22	2,84	0,19	1,02	0,70	-2,61
Denmark	3,81	3,55	3,03	-0,31	-3,61	1,73	-0,49	1,01
France	2,41	2,46	2,28	0,20	0,33	1,50	0,26	0,02
Germany	0,28	1,56	-0,16	0,63	0,30	0,84	1,68	0,91
Greece	4,48	4,36	3,59	4,26	-1,56	-6,25	-7,72	-8,14
Hungary	2,31	1,69	1,05	-0,69	-6,61	-3,01	0,52	-0,55
Ireland	6,95	6,97	6,18	-0,36	-5,70	0,55	-2,31	-2,05
Italy	1,18	1,36	1,13	-0,80	-1,55	1,17	0,11	-3,18
Netherlands	1,00	-0,34	1,76	1,30	-2,06	0,34	-1,02	-1,51
Norway	4,40	4,97	5,40	1,82	0,04	3,67	2,43	3,65
Poland	2,40	5,04	4,92	5,33	2,37	3,04	2,45	1,01
Portugal	1,67	1,81	2,52	1,32	-2,33	2,12	-3,98	-5,93
Slovak Republic	6,46	5,92	6,78	6,05	0,18	-0,72	-0,50	-0,06
Slovenia	2,08	2,80	6,25	2,33	0,14	1,32	0,93	-3,06
Spain	4,13	4,02	3,52	-0,61	-3,80	0,65	-0,95	-1,92
Sweden	2,76	2,85	3,77	-0,07	-0,23	3,88	2,19	1,64
Turkey	7,85	4,64	5,50	-0,32	-2,28	6,67	7,76	-0,33
United Kingdom	2,56	1,48	2,74	-1,61	-3,09	1,34	-0,89	1,13
Euro area (15 countries)	1,79	2,17	1,63	0,37	-0,92	0,91	0,10	-1,01

Zdroj: *National Accounts at Glance* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=NAAG>

V předchozím odstavci uvedený dílčí závěr je v kontextu celé současné situace, v níž se nachází česká ekonomika, velmi logický. Česká ekonomika jako celek v předchozích letech rostla pouze velmi pomalu a v roce 2012 zaznamenala dokonce recesi. Cenová hladina ve stejném období roste rychleji, než rostou příjmy domácností. Dále je nutné vzít v úvahu pokračující restriktivní politiku ČR, kdy pro následující rok nic nenaspovídá tomu, že by se tato politika měla změnit. Neméně důležitá je také negativní atmosféra panující napříč celou Evropou (a tedy i v České republice), kdy v paměti zůstává nedávná negativní zkušenost (světová finanční krize), která je neustále „přiživována“ finančními problémy napříč Eurozónou. Jedná se především o problémy Řecka, Španělska a v současnosti i Kypru, kde v době psaní této práce hrozilo dokonce zdaňování úspor tamního obyvatelstva. Všechny tyto faktory dohromady vedou k logickému závěru takovému, že se domácnosti připravují na případné horší časy, omezují své výdaje a šetří, tvoří finanční zásoby, aby na toto případné období byly připraveny. Omezení výdajů může být také způsobeno klesající reálnou hodnotou peněz (rostoucí inflace rychlejším tempem než příjmy a HDP). V kontextu automobilového průmyslu nelze minimálně v letošním roce s výše uvedenými skutečnostmi očekávat v tomto odvětví výrazný růst.

Ze všech dříve uvedených údajů je patrné, že se v současné době česká ekonomika procházející recesí nenachází v jednoduché situaci. Ani výhled pro následující období není příliš optimistický. Česká republika není stále schopna dostat se z útlumu způsobeného nejen světovou finanční krizí, ale i pokračující politikou významných škrtů a šetření, která nezlepšuje náladu společnosti ani nepodporuje optimistický výhled. Minimálně v letošním roce 2013 lze očekávat pokračující útlum na úrovni nulového růstu či dokonce recese. Problémem není pouze současná politická situace, ale politika jako taková. Blíží se volby do Poslanecké sněmovny, které mají podle průzkumů jednoho výrazného favorita. Ten již nyní informuje obyvatelstvo o velkém množství výrazných změn, jež se chystá udělat. Mnoho z těchto změn navíc jde proti politice realizované současnou vládou, přičemž takto výrazná politická nestabilita celé situaci nijak nepomáhá, ba naopak. Domněnku o pokračujícím útlumu potvrzují i odhady OECD<sup>65</sup>, kdy inflace za rok 2013 je odhadována

---

<sup>65</sup> *National Accounts at Glance* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=NAAG>

na úrovni téměř dvou procent (1,98 %) a více než dvou a půl násobně převyšuje odhadovaný růst HDP (0,76 %). Pro rok 2014 vypadají odhady optimističtější (inflace 2,06 % a růst HDP 2,43 %), avšak tyto odhady bývají zřídka přesné.

#### **4.2.2 Pozice značky SEAT na českém automobilovém trhu**

Doposud byla prozkoumána celková situace na evropském trhu, českém trhu i ekonomické výhledy těchto trhů. Dále je zapotřebí zjistit, v jaké pozici se nachází značka SEAT na českém automobilovém trhu. Pro tyto účely poslouží několik tabulek a grafů, které budou věnovány prodaným automobilům nejen v porovnání s konkurenty působícími na trhu, ale také dle jednotlivých modelů značky a váhy segmentů, na nichž působí.

Přílohou S je tabulka, na které je zobrazeno dvacet nejúspěšnějších automobilových značek z hlediska prodejnosti v jednotlivých letech za období od roku 2007 až do roku 2012. Značky jsou seřazeny podle počtu prodaných automobilů v daném roce a u každé je uvedený přesný počet vozů. Při pohledu na celkové počty prodaných kusů za jednotlivé roky na celém trhu je vidět zpomalující se tempo růstu od roku 2009, což potvrzují údaje uvedené na začátku kapitoly 4.2 Automobilový trh České republiky, kde byl porovnáván růst českého trhu vůči EU a EU+EFTA. Není ničím překvapivým, že v počtu prodaných kusů dominuje českému trhu domácí automobilka Škoda, která se ve sledovaném období pohybuje kolem prodaných 50 tisíc kusů ročně. Při pohledu na ostatní značky není pořadí nijak zásadně překvapující. Obecně lze konstatovat, že asijské automobilky, které na evropský trh vstoupily s agresivní cenovou politikou, slaví v tomto ohledu úspěch. Jedná se především o automobilky Kia a Hyundai. Renault se pokusil zaujmout, když uvedl na trh levnou verzi svých automobilů pod značkou Dacia, která v boji o nízkopříjmové skupiny obyvatel se svou prodejností v posledních dvou letech na úrovni téměř 4 tisíc kusů ročně může být považována za velmi dobrý výsledek.

Při pohledu na jednotlivé značky jsou patrné výrazné rozdíly mezi jednotlivými roky, ať už se jedná o nárůst či propad. Pokud se tato období propadů a nárůstů porovnají s časovou

osou představování a uvádění na trh nových modelů jednotlivých značek, pak je možné vypořádat určité korelace. Vždy před uvedením nového modelu je patrný pokles prodejnosti modelu zastarávajícího, což může být vysvětleno očekáváním zákazníků, kteří raději odloží koupi nového vozu o několik měsíců. Zákazníci se dělí na dvě skupiny. První čeká na uvedení nového modelu, aby si mohla pořídit nejaktuálnější verzi vytouženého vozu. Spotřeba automobilu není jednorázová záležitost, ale trvá několik let. Zákazník je ochoten nákup odložit, protože poté bude mít několik let nejnovější model místo toho, který by již v době nákupu vypadal v porovnání s nastupující verzí zastaralé. Druhou skupinu tvoří zákazníci, kteří čekají na uvedení nové verze či nového modelu, protože očekávají zlevnění automobilu, který je novým modelem nahrazován. Ať tak či tak, nákup je odložen a promítne se poté nárazovým zvýšením, což je možné vidět právě ve zmíněných výkyvech prodejnosti. Tato prodleva je také umocněna zpožděním od doby představení po dobu uvedení na trh, kdy se automobily některých zahraničních výrobců mohou dostávat na český trh s prodlevou několika měsíců. Lze uvést několik příkladů. Z údajů v příloze S je patrný rychlý růst prodejnosti značky BMW, která ještě v roce 2008 nebyla ani mezi dvaceti nejprodávanějšími, kdežto v roce 2012 je již na desáté příčce. Při prozkoumání chronologie uvádění jednotlivých modelů na trhu dojde ke zjištění, že v letech 2004 – 2008 automobilka představila 8 nových modelů svých vozů. Při započtení určité prodlevy, než se nové modely dostaly na nový trh, si lze tímto velmi logicky vysvětlit výše zmíněný rapidní nárůst prodejnosti, která stále posiluje. To je způsobeno tím, že BMW v následujících letech, tedy 2009 – 2012, uvedla na trh dalších 7 modelů. V průměru tato čísla odpovídají téměř dvěma novým modelům uvedeným na trh ročně. Pro srovnání za období 2001 – 2003 uvedla stejná značka na trh modely 2. Další zajímavá situace nastává u značky Ford, kde je do roku 2009 patrný nárůst prodeje rostoucím tempem. Tato automobilka v těchto třech letech představila 3 nové modely a v roce 2005 provedla facelift svého nejprodávanějšího modelu na českém trhu, tedy modelu Ford Fusion, který byl na trhu již od roku 2002. V letech 2007 až 2009 tento model představoval třetinu až polovinu všech prodaných vozů značky Ford na tomto trhu (2007 – 2835 prodaných kusů, 2008 – 5067 kusů a 2009 – 6957 kusů). V roce 2010 však tento model byl na trhu již osmým rokem a značně zastarával nejen vůči konkurenci, ale i vůči nově představovaným vozům stejné značky, které byly designově naprosto odlišné a o to více působil Ford Fusion zastaralé. Prodej tohoto vozu se propadl na polovinu a vzhledem

k tomu, že se jednalo o výrazně nejprodávanější vůz značky, klesl i celkový počet prodaných vozů Ford, protože nově představené vozy tento propad nebyly schopny kompenzovat. Pokles prodeje Ford Fusion byl umocněn následně také představením jeho nástupce na začátku roku 2012 na autosalonu v Ženěvě. Nástupce byl pojmenován Ford B-Max a zatím nenaplnil očekávání. V roce 2012 se prodalo pouze 391 kusů tohoto vozu a nadále pokračuje propad automobilky Ford v žebříčku prodejnosti na českém trhu.

Stejné výkyvy lze pozorovat i u zkoumané značky SEAT, která zůstává daleko za svým očekáváním a nachází se až v druhé polovině druhé desítky nejprodávanějších výrobců na trhu. Na zkoumané tabulce je patrný výrazný nárůst v roce 2011, který souvisí s uvedením nové verze nejprodávanějšího modelu značky SEAT na českém trhu. Přičemž hned v následujícím roce nepokračuje španělský výrobce v růstu, ale naopak začíná klesat. Podrobněji se této značce věnuje následující tabulka č. 9.

**Tab. 9 – Prodejnost a pozice ve svém segmentu jednotlivých modelů SEAT 2007 - 2012**

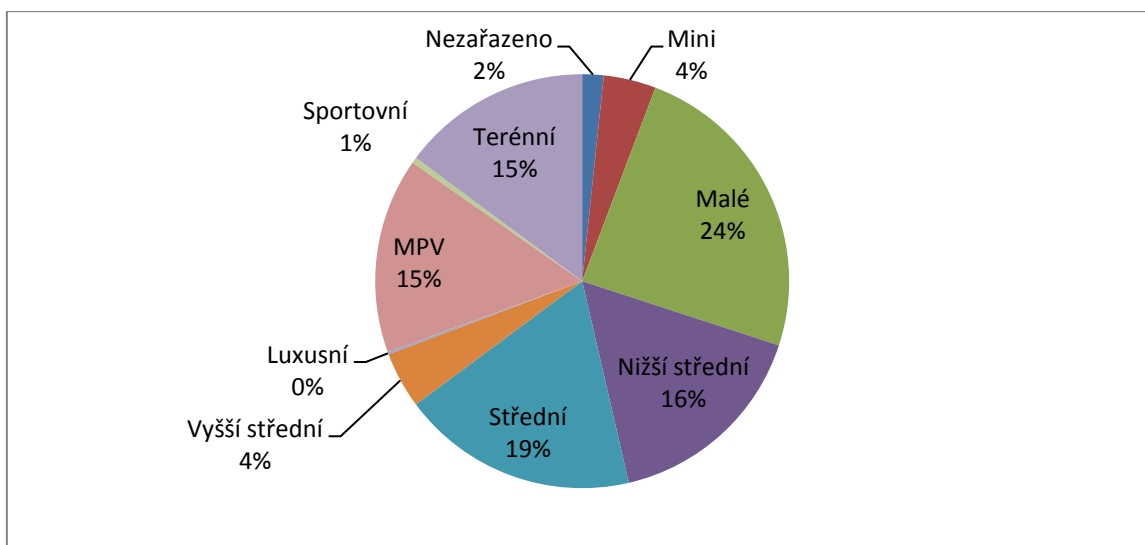
Model	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	Ks	Pozice	Ks	Pozice	Ks	Pozice	Ks	Pozice	Ks	Pozice	Ks	Pozice
Mii	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	18.
Ibiza	842	16.	1046	15.	979	13.	1674	9.	2132	7.	1960	7.
Cordoba	420	20.	410	22.	270	24.	4	32.-33.	x	x	x	x
Leon	298	17.	347	18.	404	16.	467	15.	464	14.	162	21.
Toledo	37	27.	61	21.	5	34.	2	32.-34.	x	x	2	29.
Exeo	x	x	x	x	87	16.	113	15.	33	22.	42	22.
Altea	310	10.	325	14.	451	14.	412	17.	493	19.	354	25.
Alhambra	63	32.	41	46.	45	44.	67	42.-44.	150	34.	136	36.
Nezařazeno	39	x	82	x	32	x	21	x	38	x	15	x
Celkem	2009	15.	2312	17.	2273	18.	2760	18.	3310	14.	2680	17.

Pozn.: Nezařazeno představuje vozy, u nichž byl evidován prodej, avšak nepodařilo se dohledat model.

Zdroj: *Registrace vozidel dle obchodních tříd a provedení* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

Tabulka č. 9 se věnuje období 2007 – 2012, kde jsou pro jednotlivé roky uvedeny počty prodaných jednotlivých modelů značky SEAT a umístění tohoto modelu v rámci svého segmentu na základě prodejnosti. Například modelu SEAT Mii bylo v roce 2012 prodáno

9 kusů, což tento model činí osmnáctým nejprodávanějším vozem svého segmentu. Na první pohled je patrné, že nejprodávanějším a stěžejním modelem značky je Ibiza. Je v posledních dvou letech sedmým nejprodávanějším vozem v segmentu malé automobily. Tento segment je na českém trhu dlouhodobě nejpopulárnější a i v roce 2012 byl tento segment vozů nejprodávanější, což je vidět z následujícího obrázku č. 7, kde je výšečový graf jednotlivých segmentů, jak se podílejí na celkovém počtu prodaných automobilů na trhu v České republice. U modelu Ibiza je patrný nárůst po představení její poslední verze. V roce 2008, kdy se na konci téhož roku dostal na český trh v třídověřové variantě, v následujícím roce v pětidvěřové a v roce 2012 se na český trh dostala i verze ST, což je verze kombi. Po kompletním uvedení všech variant modelu Ibiza na trh je patrný výrazný nárůst v prodeji tohoto vozu, který trval až do loňského roku. V roce 2012 o necelých deset procent poklesl počet nových registrací modelu, což však bylo zapříčiněno i celkovým poklesem segmentu Malé vozy, který proti 44 939 nově registrovaných vozů v roce 2011 klesl na 42 217 vozů.



**Obr. 7 – Podíl nových registrovaných vozidel v ČR dle segmentu za rok 2012**

Zdroj: *Registrace vozidel dle obchodních tříd a provedení* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

V roce 2012 byl na trh uveden nový model, konkrétně nová verze modelu SEAT Toledo, který by měl být hlavním konkurentem Škody Rapid. Vychází ze stejné platformy a oba tyto vozy jsou vyráběny přímo v České republice. Dále byl představen nový model vozu SEAT Leon, který na trh vstoupil v letošním roce 2013. Již výše zmíněné čekání na nástupce či na slevu předchozí verze se podepsalo v poklesu prodejnosti tohoto modelu, což je také jedna z příčin propadu proti roku 2011. Obdobná situace panuje u modelu SEAT Altea, kde lze vidět také výrazný pokles, který je opět podpořen čekáním na uvedení nové verze v letošním roce. Pokud bude brán v potaz pokles prodejů dvou modelů v souvislosti s uváděním jejich nástupců a k tomu bude připočten pokles u nejprodávějšího modelu způsobený poklesem celého segmentu, není propad značky SEAT proti roku 2011 až takovým překvapením. V letošním roce může značka opět pomýšlet na vzestup na žebříčku prodejnosti, protože by mělo dojít k nárůstu na základě nejen nového modelu SEAT Leon, ale také v důsledku odložené spotřeby způsobené čekáním na nový model. Při rychlém a včasném uvedení na trh také modelu SEAT Altea může ještě v letošním roce tento vůz zaznamenat nárůst své prodejnosti. Musí však být na trh uveden včas, aby nedocházelo k již zmiňovanému odkládání nákupu či dokonce přechodu ke konkurenci u zákazníků, kteří nejsou tolik věrni značce a nelpí přímo na jednom konkrétním modelu daného výrobce.

Za účelem posouzení dopadů uvedení výše zmíněných nových modelů značky SEAT na trh, je nutné prozkoumat nové registrace vozů po jejich uvedení do prodeje. Poslední dostupné údaje v době psaní této práce byla data za první dva měsíce roku 2013, která jsou pro jednotlivé modely v nabídce značky uvedeny v následující tabulce č. 10.



**Tab. 10 – 15 značek s největším počtem nově registrovaných vozidel za první dva měsíce roku 2013**

Pořadí	Značka	Nově registrované vozy za leden a únor 2013 (v ks)	Počet za stejné období v roce 2012	Změna hodnoty období 2013 proti stejnému období 2012 (v %)
1.	Škoda	6 709	8 708	-22,96%
2.	Volkswagen	2 482	2 161	14,85%
3.	Hyundai	2 173	2 171	0,09%
4.	Ford	1 162	1 625	-28,49%
5.	Renault	1 086	1 686	-35,59%
6.	Peugeot	1 056	1 258	-16,06%
7.	Citroën	1 049	811	29,35%
8.	Kia	882	1 164	-24,23%
9.	Dacia	565	676	-16,42%
10.	Toyota	495	664	-25,45%
11.	Audi	444	564	-21,28%
12.	Nissan	443	705	-37,16%
13.	Opel	437	392	11,48%
14.	Seat	419	302	38,74%
15.	Fiat	415	297	39,73%

Zdroj: *Registrace vozidel dle obchodních tříd a provedení* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

Tabulka č. 10 zobrazuje údaje patnácti automobilových značek s nově registrovanými vozy za první dva měsíce roku 2013. Za účelem relevantního porovnání jsou ve druhém sloupci uvedeny hodnoty za stejné období roku předchozího. Pro větší přehlednost je doplněn třetí sloupec s uvedenou procentní změnou v počtu nově registrovaných automobilů každé z uvedených značek za dané období proti stejnému období předchozího roku. Při zkoumání jednotlivých hodnot je vidět zřetelný pokles u většiny značek v žebříčku. U značek, které v nedávné době uvedly na trh nové modely, je naopak zřetelný nárůst. Příkladem jsou Volkswagen s novým modelem Golf, Citroën, který slaví úspěch s modelem C-Elysée, a také zkoumaná značka SEAT. Nárůst proti stejnému období předchozího roku ve výši dosahující téměř 40 procent je výrazným zlepšením situace a velmi dobrý start do nového roku pro španělského výrobce. Za účelem posouzení, nakolik se na tomto zlepšení podílely nově uvedené modely Toledo a Leon, je nutné prozkoumat počty nových registrací u jednotlivých modelů značky, čemuž je věnována následující tabulka č. 11.

**Tab. 11 – Změna v prodejnosti jednotlivých modelů za první 2 měsíce roku 2013**

Model	2012	2013	Změna proti předchozímu období (v %)
	Ks	Ks	
Mii	x	12	x
Ibiza	186	233	25,27%
Leon	23	79	243,48%
Toledo	x	35	x
Exeo	21	0	x
Altea	22	22	0,00%
Alhambra	48	37	-22,92%

Zdroj: *Registrace vozidel dle obchodních tříd a provedení* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

V tabulce č. 11 jsou uvedeny počty nově registrovaných vozů dle jednotlivých modelů nabízených značkou SEAT na českém automobilovém trhu za stejné období jako v tabulce předchozí, tzn. za první dva měsíce roku 2013 a 2012. U modelů Mii a Toledo nejsou dostupné údaje za první dva měsíce roku 2012, protože model v té době ještě nebyl na trhu dostupný. V tabulce chybí započtený jeden nově registrovaný vůz pro rok 2013, u kterého se nepodařilo dohledat, o jaký konkrétní model se jedná. Pro rok 2012 chybí dva nezařazené vozy. Na první pohled je patrné, že nově uvedené modely na trhu byly prozatím poměrně úspěšné. Modely nejen že dokázaly zlepšit prodejnost proti stejnému období předchozího roku, ale toto zlepšení dokázalo i kompenzovat pokles prodeje modelu Exeo a Alhambra. Toto jsou pozitivní informace pro značku, nicméně při pohledu, na jaké místo tyto výsledky řadí jednotlivé modely v rámci daného segmentu, je zde stále značný prostor pro zlepšení, aby došlo k naplnění očekávání výrobce. V tabulce č. 11 uvedené údaje řadí model Mii ve svém segmentu na 12. – 13. místo v počtu nově registrovaných vozů za dané období, Ibiza na 6. místo, Leon na 17. místo, Toledo na 9. – 12. místo, Altea na 34. místo a Alhambra na 27. – 28. místo. Umístění modelu Ibiza je zřejmý úspěch, nicméně především u modelu Leon a Toledo je prostor pro zlepšení. Na druhou stranu je nutné brát v potaz, že oba modely byly na trh uvedeny teprve v nedávné době. Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích částí této práce, plná reakce trhu na uvedení nových modelů bývá provázena mírnou prodlevou. Nicméně již během letošního a následujícího roku by se oba tyto modely měly na trhu plně usadit a poté bude teprve možné skutečné

posoudit jejich dopad na počty nově registrovaných vozů tohoto výrobce. V následujících obdobích lze očekávat nárůst prodeje vozů této značky, který bude nadále podpořen rozšiřující se nabídkou motorizací a karosářských variant. Na trh by měl být mimo jiné doplněn také Leon ST a Leon Cupra.

## 5 Dotazníkové šetření

Za účelem stanovení vhodné strategie bylo zapotřebí získat data nejen o firmě, trhu a konkurenci, ale také je vhodné mít informace o spotřebitelích, jejich názorech, zvyklostech apod. Jsou dva základní druhy dat, které lze získávat, sekundární a primární. Při shromažďování dat je vhodné se nejprve přesvědčit, zda nejsou patřičná data již dostupná a nepracoval je již někdo předtím. Pokud ano, v takovém případě se jedná o využití sekundárních dat, jejichž použitím byl proveden průzkum trhů v předchozích kapitolách. Tato varianta je zpravidla jednodušší a levnější. Teprve v situaci, kdy potřebná data nejsou dostupná či k dispozici, je zapotřebí přikročit k získávání dat primárních. Ta představují nové údaje předtím nepublikované, sloužící specifickému účelu, například konkrétní firmě k řešení konkrétního problému.

Existuje mnoho typů výzkumů, které lze dělit dle různých hledisek. V závislosti na druhu primárních dat, která jsou sbírána, je možné průzkum dělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní se zabývá četností výskytu daného jevu, kdy účelem je nashromáždit měřitelná data. Pro dosažení statisticky spolehlivějších výsledků je nutné pracovat s velkými skupinami respondentů. Kvalitativní výzkum hledá příčiny daného jevu, proč se něco stalo a proč se to stalo formou, jakou se to stalo. Účelem je odhalit postoje a motivy, které vedly k danému chování a rozhodnutí. V tomto případě je dostačující statisticky menší soubor respondentů, avšak zpravidla je nutná odborná interpretace ze strany specialisty zaměřeného na psychologii. Nelze stanovit, který z těchto výzkumů je efektivnější či má vyšší vypovídací hodnotu. V praxi jsou využívány oba a dokonce i kombinace těchto dvou přístupů. Nejdůležitější je zvolit vhodný typ v závislosti na řešeném problému a stanoveném cíli.<sup>66</sup>

Po volbě metody sběru dat či metody výzkumu je zapotřebí zvolit také účel realizovaného výzkumu. Za účelem sledování prostředí je vhodné realizovat monitorovací výzkum. Při odhadu budoucnosti výzkum budoucího vývoje. Pro popis jevu popisný výzkum. Za

---

<sup>66</sup> KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H.. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. S.158-159.

účelem vysvětlení příčiny kauzální výzkum. A k definování příčiny jevu výzkum explorativní. Poté je nutné rozhodnout o výběru respondentů a způsobu jejich oslovení za účelem získání potřebných dat. Výběr respondentů a způsob oslovení je nejčastěji ovlivněn finanční a časovou náročností. Proces této části výzkumu lze shrnout jako „koho, jak a za kolik“. Výběr koho lze určit mnoha způsoby, losováním, systematickým výběrem, nezávislým znakem či nahodilým výběrem. Každý způsob má své výhody a nevýhody, proto je zapotřebí zvolit vhodný způsob pro daný konkrétní výzkum v návaznosti na možnosti realizátora. Způsobů realizace „jak“ je opět více, dotazováním, pozorováním či experimentem, přičemž každý z těchto způsobů lze dělit na další podkategorie. „Za kolik“ je ovlivněno nejen finančním kritériem, ale i časem. Čím rozsáhlejší výzkum, tím je zapotřebí nejen více finančních prostředků, ale také času pro získávání dat. A čím více je získáno dat, tím více času následně trvá jejich patřičné zpracování a interpretace.<sup>67</sup>

Vzhledem k cílové skupině šetření, která koresponduje s cílovým trhem společnosti, a s přihlédnutím jak k časovým, tak především k finančním možnostem autora byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Účelem je popis jevu, jedná se tedy o výzkum popisný, kdy byla zvolena metoda sběru dat prostřednictvím online dotazování. Největší výhodou této metody je časová nenáročnost (na rozdíl od osobního či telefonického dotazování), finanční nenáročnost a také velmi rychlé rozšíření mezi respondenty při využití dnes velmi populárních sociálních sítí. Při správném použití této metody je výhodou také adresnost. Za nevýhodu lze považovat nutnost počítačového vybavení, což u některých skupin obyvatelstva může představovat problém. Tento problém se však jeví jako velmi nepravděpodobný vzhledem ke skupině obyvatel, která byla cílem dotazování. Dotazník byl konzultován s firmou a poté nejen prostřednictvím sociálních sítí, ale i přímým rozesíláním distribuován v rámci cílové skupiny. Celý dotazník je přílohou T. Soubor obsahující veškeré jednotlivé odpovědi je dostupný na přiloženém CD. Vybrané údaje jsou podrobněji prozkoumány v následující části této práce.

---

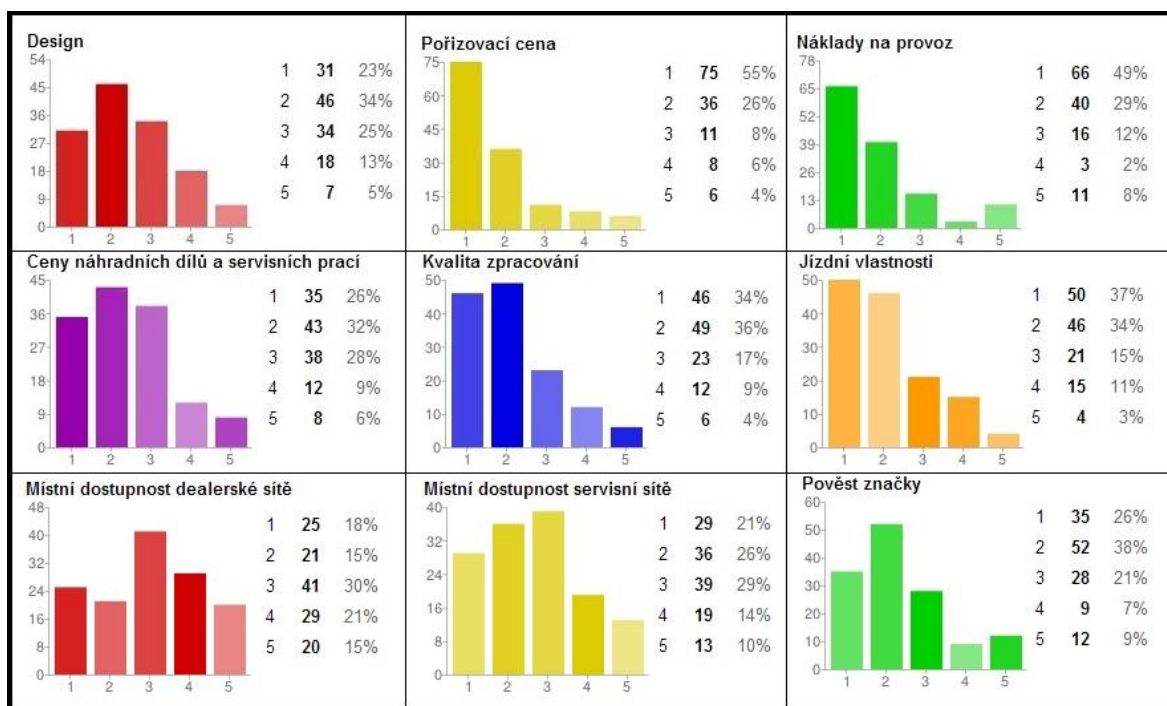
<sup>67</sup> KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H.. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. S. 152-154, 192-196.

Přílohou T je zmíněný dotazník, který byl distribuován pouze elektronickou formou, protože v závislosti na volených odpovědích byli jednotliví respondenti přesměrováváni na příslušné strany dotazníku. Pro přehlednost jsou tyto odkazy uvedeny buď za konkrétními odpověďmi dotazníku, či na konci každé strany, aby bylo možné zpětně vidět, jakým způsobem dotazník fungoval. Nicméně respondenti neměli možnost tyto odkazy vidět a samotný dotazník jim automaticky bez jejich vědomí nabízel otázky v návaznosti na jejich předchozí odpovědi. Například na straně č. 2 dotazníku otázka „Jaká je značka Vašeho vozu?“ při volbě možnosti SEAT respondenta nechá pokračovat na následující straně. Při volbě jakékoliv jiné značky byl respondent automaticky přesměrován na stranu č. 4. To vše bez vědomí respondenta.

Podrobné výsledky jsou v příloze této práce a jedná se o přílohy U až Z. Přímě v textu této práce bude věnován prostor pouze výsledkům, které jsou relevantní či zajímavé pro zpracovávané téma a podporují nebo naopak vyvrací dosud uvedené skutečnosti a závěry v předchozích částech této práce. Dotazník zodpovědělo 136 respondentů, z čehož bylo 89 žen, 46 mužů a jeden respondent na závěr odmítl vyplnit údaje o svém pohlaví, věku, vzdělání a povolání. Z těchto respondentů 93 vlastní automobil a zbytek ne. Není překvapujícím výsledkem, že nejčastěji vlastněným vozem mezi respondenty byl vůz značky Škoda, který má 41 % účastníků dotazníkového šetření. Nikdo z respondentů nevlastnil v době provádění šetření vůz značky SEAT, proto se část dotazníků věnující se spokojenosti s jimi aktuálně vlastněným vozem SEAT stala irelevantní. Cílovou skupinou značky SEAT jsou mladí lidé a mladé rodiny, přičemž 69 % respondentů bylo ve věku do 34 let včetně a dokonce 92 % bylo mladších 43 let, tzn. cílová skupina dotazníku skutečně odpovídá cílovému segmentu trhu.

Na následujícím obrázku č. 8 jsou sloupcové grafy shrnující odpovědi respondentů na otázku, které z faktorů jsou nejdůležitější při výběru nového automobilu. Hodnota 1 nejvyšší důležitost a hodnota 5 naopak. Již na první pohled lze konstatovat, že výsledky šetření nejsou překvapivé. Faktor nejvíce ovlivňující rozhodnutí je pořizovací cena vozu a na druhém místě náklady na provoz. Tato skutečnost podtrhuje fakt, v jaké ekonomické

situaci se aktuálně nachází česká ekonomika a nejen ta, čemuž byl věnován prostor výše. Převážně ekonomické smýšlení v tomto ohledu je logickým výsledkem dotazníkového šetření. Tento způsob upřednostňování ceny před ostatními faktory s sebou nese i jisté negativní důsledky. Z výsledků vyplývá, že kvalita výrobku, v tomto případě automobilu, je pro zákazníka až na čtvrtém místě. Tento přístup ve svém důsledku nemusí být tím nejlevnějším, kdy horší kvalita zpracování se může v horizontu několika let či po určitém množství ujetých kilometrů značně projevit na zvýšených nákladech na údržbu a opravy, které jsou nevyhnutelné. U kvalitněji zpracovaných produktů však dochází k nákladným poruchám méně často. Obecně lze například konstatovat, že automobily německých či japonských výrobců jsou lépe zpracovány než automobily italského původu. Toto tvrzení dokládají výsledky testů spolehlivosti TÜV Report.<sup>68</sup> Nižší cena na úkor kvality může v dlouhodobějším horizontu výrazně zvýšit náklady na provoz, které byly považovány za druhé nejdůležitější kritérium při výběru, nemluvě o nutnosti dřívějšího pořízení nového vozu.



**Obr. 8 – Důležitost jednotlivých kritérií při výběru nového automobilu**

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

<sup>68</sup> TÜV Report – spolehlivost automobilů [online]. Kurzy.cz, s. r. o. [vid. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/tuv-testy-spolehlivosti-automobilu/>

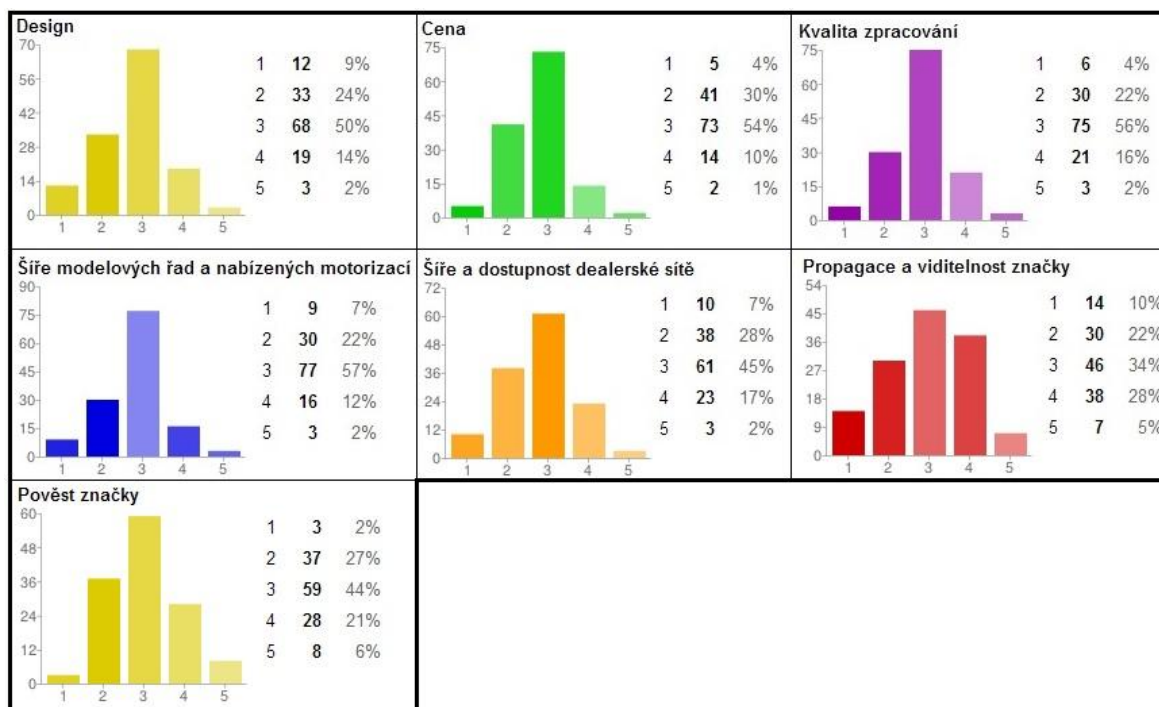
Nejméně důležitým faktorem při výběru vozu byla pro respondenty místní dostupnost dealerské sítě. Tento výsledek potvrzuje, že zákazníci jsou ochotni pro výrobky dlouhodobé spotřeby cestovat i delší dále. Pro autora práce je s ohledem na složení respondentů (66 % žen) mírně překvapivý nezájem o design při výběru nového automobilu, kdy jsou před tímto faktorem upřednostňovány nejen ceny náhradních dílů a servisních prací, ale i pověst značky. Výsledky vzešlé z odpovědí na otázku, jaké faktory jsou rozhodující pro zákazníka při výběru nového automobilu, potvrzují výše zmíněný úspěch v prodejnosti automobilek, které se snaží na trhu prosadit především svou nízkou cenovou politikou.

Další část dotazníku byla věnována faktorům, kterými se zákazníci při svém výběru nechávají ovlivnit. Podrobné výsledky jsou v příloze Y. Největší vliv na rozhodnutí respondentů má jejich dřívější osobní zkušenost s danou značkou, poté rady příbuzných a přátel a až jako třetí faktor byly zvoleny názory a recenze odborníků v literatuře, televizi či na internetu. Výsledek těchto otázek také plně nekoresponduje s výsledky uvedenými na předchozím obrázku č. 8, kde hlavním faktorem při výběru vozu byla pořizovací cena. Avšak v této části respondenti uvedli, že akční slevové nabídky dealerů ovlivňují jejich rozhodnutí pouze výjimečně. Menší vliv má dle jejich reakcí už pouze reklama. Otázkou však zůstává, nakolik si jsou zákazníci ochotni připustit, že jejich rozhodnutí je ovlivňováno akční slevou a reklamou.

Poslední zkoumanou oblastí v rámci tohoto dotazníkového šetření byl názor respondentů na společnost SEAT v jednotlivých oblastech. Výsledky šetření jsou přehledně zobrazeny na následujícím obrázku grafů č. 9, kde je uveden pro každou zkoumanou oblast jeden sloupcový graf zobrazující výsledné hodnoty. Respondenti byli vyzváni k ohodnocení oblastí jako design, cena, kvalita, pověst značky apod. na stupnici od 1 do 5, kdy hodnocení funguje stejně jako známkování ve škole, tedy 1 je nejlepší a 5 naopak nejhorší. Již na první pohled je patrné, že výsledky, kterých dle respondentů značka dosahuje, jsou ve všech oblastech průměrné. To je však velmi nepravděpodobné a názor zpracovatele je, že respondenti volili často průměrnou hodnotu 3 a to z důvodu neznalosti či nerozhodnosti.



Proto se na výsledné hodnoty bude nahlížet se zohledněním této nerozhodnosti za účelem získání konkrétnějších a rozhodnějších výsledků z této části dotazníku. Pro vypořádání, zda účastníci dotazníkového šetření nahlíží na zkoumanou oblast spíše pozitivně či negativně, nebude při interpretaci výsledků zohledněn prostřední sloupec každého grafu. Po této malé úpravě lze z grafů vypořádat mírně převažující pozitivní hodnocení ve většině kritérií, kromě oblasti propagace a viditelnosti značky, kde mírně převažuje počet zvolených hodnot 4 a 5 nad hodnotami 1 a 2. Výsledky šetření také naznačují, že pověst značky SEAT na českém automobilovém trhu není v pořádku. Na první pohled jsou sice výsledky u tohoto kritéria velmi podobné ostatním, avšak při bližším zkoumání lze vidět náznak problému značky v této oblasti. U kritéria pověst značky bylo respondenty vybráno nejlepší hodnocení 1 nejméně často ze všech zkoumaných kritérií, pouze třikrát. Naopak u stejného kritéria bylo nejčastěji ze všech zvoleno nejhorší hodnocení, tedy 5. Při pohledu na četnost volby průměrné hodnoty 3 je vidět, že nejméně často byla volena právě u těchto kritérií, tzn. propagace a viditelnost značky a pověst značky. Z toho vyplývá, že u těchto hodnot se respondenti „neschovávali“ za volení střední hodnoty, ale byli si jisti svou volbou, která ovšem ve svém důsledku znamenala negativní hodnocení.



**Obr. 9 – Hodnocení automobilů značky SEAT v daných oblastech**

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

Z výsledků dotazníku vyplývá, že v současné situaci je pro zákazníky nejdůležitější pořizovací cena vozu a náklady na jeho provoz. A při výběru se zákazníci rozhodují primárně na základě svých zkušeností a rad příbuzných a přátel, což byly dle šetření dva nejdůležitější faktory ovlivňující jejich rozhodnutí. Při pohledu na hodnocení značky SEAT jsou výsledkem ve většině oblastí průměrné známky, případně mírně pozitivní hodnocení při snaze o eliminaci nerozhodnosti vypuštěním středních hodnot. Spíše negativní hodnocení je pouze v oblastech propagace, viditelnost značky a její pověst.

## 6 Návrhy řešení

S ohledem na skutečnost, že je tato práce zaměřena na činnosti importéra zahraničních výrobků na trh České republiky, je zapotřebí tomu přizpůsobit i návrh a doporučení pro společnost. Níže uvedené návrhy na zlepšení jsou proto rozděleny do dvou skupin. První jsou ty, jež by bylo vhodné realizovat na straně výrobce a které jsou proto ze strany importéra velmi problematicky ovlivnitelné. Druhou skupinou jsou doporučení přímo pro importéra působícího na českém trhu, tzn. návrhy, které jsou společností přímo realizovatelné.

### 6.1 Doporučení pro výrobce

Na straně výrobce je pochopitelně vhodné rozšířit škálu nabízených modelů, kde v současné době chybí v nabídce nějaký reprezentativní model do vyšší třídy a zastoupení značka nemá ani ve stále oblíbenější kategorii vozů SUV. SEAT si pravděpodobně tento nedostatek uvědomuje, a proto plánuje mít do roku 2018 v nabídce 40 modelů. V tomto ohledu také výrazně pomůže dříve zmíněná platforma MQB, která výrazně zjednodušuje výrobu modelů různých parametrů. V souvislosti s vývojem nových vozů je také vhodné zkrátit prodlevu mezi představením nového automobilu a jeho uvedením do prodeje na cílových trzích, aby nestihlo „ochladnout“ nadšení z novinky. Zkrácení této doby také sníží reakční prostor pro konkurenci. Zapotřebí je toto uvádění i vhodně naplánovat, aby bylo rovnoměrně rozvrženo v čase, kdy na trh bude uváděn minimálně 1 nový vůz ročně. Nejedná se v tomto případě pouze o nové modely, ale i o nové verze stávajících vozů. Základní modely značky by měly být uváděny s určitou předvídatelnou pravidelností, zatímco ostatní vozy modelové řady fungují jako překvapivé doplnění a rozšíření základní palety.

V roce 2011 se společnost SEAT rozhodla pro změnu sloganu, který do té doby zněl „Auto Emoción“. Emoción je španělské slovo, které lze přeložit jako vzrušení. Tímto sloganem se automobilka snažila stylizovat jakožto výrobce sportovně laděných automobilů, které nabízí požitek z jízdy. Sdělení sloganu bylo zřejmé jasné pochopitelné a i snadno

přeložitelné. Slogan byl tedy do této doby velmi vhodně zvolen. Nicméně i za účelem nového začátku značky se rozhodlo vedení automobilky pro uvedení sloganu nového, který zní „Enjoyneering“. Jedná se o spojení dvou anglických slov, kdy první je „enjoy“, které znamená „užít si“, a druhé „engineering“, v překladu „technika“. Společnost se tímto výrazem snaží vyjádřit přetrvávající požitek z jízdy, avšak již ve spojení s kvalitní a spolehlivou technikou. Ve snaze oprostít se od minulosti dává značka důrazně najevo spojení španělského temperamentu v podobě zmíněného požitku ze sportovní jízdy a kvalitní německé techniky. Bohužel to není z uvedeného sloganu vůbec patrné, sdělení je zmatené, nepřeložitelné a mnohoznačné. Slogan by měl být jasný, výstižný, úderný, v ideálním případě chytlavý a snadno přeložitelný či srozumitelný přes jazykovou bariéru (například „Das Auto“ je naprosto srozumitelné sdělení napříč světem a to i přesto, že se jedná o slogan v němčině). Pokud je výrobce nucen svůj slogan vysvětlovat a kolikrát ani po vysvětlení není sdělení jasné, nejedná se o správně navržený slogan. V situaci, kdy potenciální zákazníci spatřují Enjoyneering napříč reklamami, na billboardech, internetu i napříč ostatními formami komunikace využívanými společnostmi, není prostor v těchto sděleních pro vysvětlení sloganu, takže zůstává nepochopen, čímž neplní svůj účel. Španělská automobilka tedy stále hledá svůj směr a nemá dostatečně vyjasněný svůj positioning, což potvrzuje i tímto svým zmateným sdělením.

Pokud automobilka trvá na své stylizaci jakožto výrobce automobilů se sportovním duchem, který je nyní podpořen kvalitou a precizností německé techniky, bylo by vhodné tomu sloganu přizpůsobit. Avšak stylem, který bude jasně srozumitelný, pochopitelný a přeložitelný. Možností je více i v závislosti na tom, zda by výrobce chtěl vyzdvihnout spíše sportovní duch vozů či německou kvalitu zpracování. V prvním případě se nabízí například slogan „Hearts choice“, což v překladu znamená „volba srdcem“, čímž automobilka zdůrazňuje především emocionální stránku věci, pod kterou lze zařadit právě i zmiňovaný požitek z jízdy. Při zaměření spíše na druhou část sdělení lze navrhnout například „Passion for perfection“, což lze přeložit jako „vášeň pro dokonalost“. Ve sloganu stále zůstává emoční stránka věci, která připomíná španělský temperament a sportovního ducha, ale důraz je již kladen na dokonalost vyjadřující zmiňovanou německou kvalitní techniku. Obě tyto sdělení jsou jasná, srozumitelná i přeložitelná a při

správné interpretaci mohou být i chytlavá a snadno zapamatovatelná, přičemž není složité si automobilku SEAT s těmito slogany asociovat. Jedná se o velmi podobné sdělení jako to, které se snaží výrobce vyjádřit slovem enjoyneering. Proto by přechod na nový slogan nebyl tak náročný, když se automobilka již nyní stylizuje do role výrobce kvalitních automobilů se sportovním duchem. Rozdíl v pochopitelnosti, jasnosti a srozumitelnosti jednotlivých sloganů je zřejmý.

## **6.2 Doporučení pro importéra**

Opatření realizovaná za účelem zlepšení pozice značky SEAT na českém automobilovém trhu by měla být zaměřena především na zvýšení viditelnosti značky, přiblížení se zákazníkům, vyjasnění positioningu firmy a zlepšení pověsti automobilů tohoto výrobce. Cílovou skupinou prodejce těchto vozů na trhu jsou mladí lidé a mladé rodiny do 30 let, avšak z interních analýz společnosti například vyplývá, že nejčastějšími zákazníky při koupi modelu Leon jsou muži středního věku kolem 40 let. Přitom model Leon je symbolem sportovnosti a dynamičnosti, která by měla přitahovat především mladé muže toužící po rychlosti a po sportovním zážitku z jízdy. Je zřejmé, že buď společnost cílí na špatný segment trhu (nevhodně zvolena věková kategorie) nebo positioning firmy není správně realizovaný a sdělení vysílané společností je špatně chápáno.

Cílový segment trhu (cílová skupina mladých lidí do 30 let) je vybraný správně a snaha o „vychování“ si mladých lidí ve věrné zákazníky je taktéž vhodnou koncepcí s ohledem na budoucnost. Zvolenou koncepcí je vhodné dlouhodobě udržovat a přizpůsobovat ji dění na trhu. Je také zapotřebí brát v potaz schopnosti a možnosti zvolené cílové skupiny. Vzhledem k tomu, že valná většina lidí mladších 30 let stále ještě studuje nebo je teprve na začátku pracovní kariéry, nelze předpokládat u tohoto segmentu velké finanční příjmy. Proto je nutné tomu přizpůsobit i nabízené služby. Především se jedná o nabídku výhodného financování.

### 6.2.1 Nabídka výhodného financování

Základem by měla být možnost nákupu vozu skutečně bezúročně. Společnost v současné době nabízí financování ve spolupráci s firmou ŠkoFIN, s. r. o., která již působí v této oblasti poskytování leasingových služeb od roku 1992 a je leaderem na trhu ČR. Problémem však je, že v této podobě jeden prodaný vůz musí přinášet dostatek financí nejen pro Porsche Česká republika jakožto prodejci, ale i poskytovateli finančních služeb, tedy firmě ŠkoFIN. Konečnému zákazníkovi se do výsledné celkové ceny automobilu promítají další dodatečné náklady. Pro představu koupě vozu SEAT Ibiza s pořizovací cenou 225 900,- Kč s dobou splácení standardních 5 let a složenou akontací ve výši 10 % vyjde celková pořizovací cena vozu na 306 090,- Kč dle aktuálních podmínek (Zvolená akontace ve výši pouhých 10 % byla zvolena z důvodu předpokladu omezených finančních prostředků mladých lidí).<sup>69</sup> Na ukázkovém případě se jedná o nárůst ceny o více než 35 % ceny výchozí, přičemž v této ceně nejsou započteny náklady na povinné ručení a pojištění automobilu, který výslednou cenu případně navyšují o dalších 48 540,- Kč. Během pětileté doby leasingu tedy zákazník za vůz zaplatí 354 630,- Kč, což je nárůst vyšší než 56 % proti ceně samotného automobilu. A původní nárůst o 80 190,- Kč v sobě skrývá náklady a zisk společnosti ŠkoFIN.

Výhodnější by však pro společnost bylo poskytovat financování přímo. Porsche Česká republika, s. r. o. realizuje zisk již prodejem samotného automobilu a není pro ni nutné zajišťovat si další zisk z poskytování výhodného financování, které zvyšuje výslednou celkovou cenu prodáváného vozu a tedy i jednotlivých splátek, čímž se stává nákup nového vozu pro tuto cílovou skupinu méně dostupným. Došlo by i v tomto případě k nárůstu výsledné ceny proti samotné ceně vozu, avšak nárůst by nemusel být tolik výrazný, protože by společnosti Porsche Česká republika stačilo pokrýt náklady spojené s administrací a poskytováním těchto finančních služeb. Zisk však již realizovala samotným prodejem vozu, proto by nebylo nutné navyšovat výslednou cenu o zisk z finančních služeb.

---

<sup>69</sup> Úroková sazba – 13,94% a RPSN – 23,49%.

V případě nabízení vlastního financování pro prodávané vozy by bylo vhodné doplnit tuto nabídku také o možnost výhodného povinného ručení a pojištění vozů. Při spolupráci se společností specializující se na tuto oblast by při prodávaném objemu vozů SEAT bylo možné vyjednat velmi výhodné podmínky pro všechny zákazníky. Koupě vozu formou výhodného financování by pro zákazníka znamenala povinnost pojistit vůz u dané pojišťovny či by u ní byl vůz pojištěn automaticky již prodejcem v rámci smlouvy. Tato pojišťovací společnost by měla vyhrazen vlastní fond, který by byl věnován přímo pouze vozům prodaným v rámci tohoto financování. Po skončení financování vozu by již výběr pojišťovací společnosti byl pouze na vlastníkově vozidla. Nicméně dohoda tohoto rázu by byla výhodná nejen pro prodejce vozů, ale vzhledem k vysokému nárůstu pojištěných vozidel i pro druhou stranu poskytující pojišťovací služby. Za účelem zjištění reálnosti spolupráce v tomto duchu byla oslovena největší společnost na českém trhu v této oblasti, Česká pojišťovna, a. s., která dle jejího vyjádření takovou možnost vítá a je otevřena případným jednáním.

Další výhodou poskytování vlastních finančních služeb zákazníkům by byly široké možnosti specifikace nabízených služeb dle potřeb cílové skupiny. Například speciální financování pro studenty vysokých škol s odloženou povinností splácet podobně jako to funguje u půjček na studium na vysoké škole v zahraničí. Zákazník složí akontaci v minimální výši 10 % z ceny vozu a poté bude pevně stanovena doba, odkdy bude povinen začít splácet zbytek ceny vozu dle standardního splátkového kalendáře. Tato doba by nebyla v řádu měsíců, ale let, aby měl student prostor dokončit studium a získat zaměstnání, které mu umožní vůz zaplatit. Druhou možností je postupné odkládání povinnosti splácet, kdy student každý rok dodá doklad o pokračujícím studiu, na jehož základě mu bude odložena povinnost splácet o rok. Poté, co zákazník ukončí studium, bude mít možnost si nechat naposledy odložit povinnost splácet o rok, aby měl prostor zajistit si zaměstnání, pokud ho ještě v tu dobu mít nebude. Nutností by bylo pravděpodobně i uvedení ručitele. I u tohoto způsobu splácení by došlo k nárůstu základní ceny. Bylo by nutné zohlednit nejen náklady spojené s touto službou, ale především i výraznější znehodnocování peněz vzhledem k tomu, že se jedná o takto dlouhodobé financování. Tento způsob financování by byl výhodný a zajímavý produkt nejen pro studenty bez

výdělku během studia, ale i pro ty, kteří při studiu pracují, nicméně si nemohou dovolit vůz nový a jsou nuceni pořizovat si vozy ojeté, se kterými jsou však spojeny značně vyšší provozní náklady v důsledku častějších oprav.

### **6.2.2 Originální propagace**

Jak již bylo uvedeno dříve a jak vychází i z dotazníkového šetření, pro zvýšení obliby a tedy i prodejnosti vozů tohoto španělského výrobce na českém trhu je zapotřebí značku výrazně zviditelnit a pokusit se napravit špatnou pověst těchto automobilů. Pro potenciální zákazníky vybírající nový vůz je důležité vyjádření přátel a příbuzných, což při kolující špatné pověsti značně znevýhodňuje vozy SEAT proti konkurenci. Aby bylo možné špatnou reputaci napravit, je v první řadě nutné tuto značku výrazně zviditelnit. Cílovou skupinou jsou mladí lidé a mladé rodiny. Tuto skupinu nelze v dnešní době zaujmout konzervativními způsoby propagace, kdy například televizní reklama ukazuje klasický obrázek viděný napříč reklamami všech značek. V reklamě jsou spokojení lidé používající daný vůz, kdy postupně zobrazovaná hesla upozorňují na prvky výbavy a probíhající slevové akce. Tímto způsobem reklama zapadne mezi ostatní a jen těžko upoutá potenciálního zákazníka natolik, aby si o reklamě například popovídal s přáteli, čímž by se značka usazovala do jeho podvědomí. Je zapotřebí být kreativní, jako například byla reklama českého výrobce Škoda, kdy v reklamě lidé postaví celé auto v podobě dortu nebo dravost modelu RS stejného výrobce je umocňována originálním způsobem výroby (místo motoru je usazováno klubko kober, kyklop vypaluje prvky do karoserie, apod.). Tento druh reklamy zaujme pozornost, lidé se u ní s chutí pozastaví, baví se o reklamě v práci, s přáteli a při sebemenší asociaci si reklamu a tím i značku těchto automobilů vybaví. S ohledem na cílovou skupinu, která tráví denně mnoho času na internetu a běžně využívá k připojení na internet i své mobilní telefony, je možné využít i takzvaného virálního videa. To je video, jež se rychle šíří internetem díky samotným divákům, kteří si ho navzájem sdílejí na sociálních sítích či si zasílají odkazy přímo prostřednictvím emailů. Jedná se o výrazně levnější způsob než využití televizní reklamy. Vzhledem ke zvolené cílové skupině může být však stejně i více účinný v závislosti na provedení. Navíc během tohoto druhu originální propagace není nutné upozorňovat na prvky výbavy či probíhající akční nabídky,



protože pokud reklama zaujme, není dnes problém pro diváka si vše během několika málo okamžiků zjistit prostřednictvím internetových stránek prodejce.

Další formou originálního zviditelnění by bylo využití přirozené lidské zvědavosti a soutěživosti. V dnešní době je velmi populární využívat právě mobilní telefony k různým formám soutěžení s přáteli jako například prostřednictvím aplikace Foursquare nebo tolik oblíbený Geocaching. A právě toho by bylo možné využít pro účely propagace. Při této kampani by se jednalo o použití plakátů formátu A2 či A3 či kombinace obou, kdy v sériích například každých tisíc kusů by byla na plakátu jiná informace. Buď zajímavost o značce a vozech SEAT či upozornění na probíhající akční nabídku apod., přičemž každý plakát by ještě obsahoval QR kód. Jde o takzvaný kód rychlé reakce, který jsou dnešní mobilní telefony schopny načíst, interpretovat v kódu obsažená data a patřičně na ně zareagovat. Kódy by stejně jako plakáty byly rozlišeny do určitých sérií, ale byly by promíchány napříč jednotlivými sériemi obrazově stejných plakátů. Tzn. plakáty v rámci jedné série se stejnou nabídkou probíhající slevy by obsahovaly jiné QR kódy s různými daty. Cena výroby plakátů s takto výraznou variabilitou byla po oslovení náhodně vybrané firmy PRINT-SHOP.cz stanovena na 40,- Kč/ks za formát A2 a 30,- Kč/ks za formát A3. Jedná se o plakáty s výraznou světelnou stálostí, což znamená, že i při trvalém vystavení slunečnímu záření plakáty neblednou a jsou stále čitelné. Za účelem stanovení nutného počtu kusů plakátů pro obsazení celé ČR byla oslovena společnost Plakát, s. r. o., která stanovila počet na 10 000 kusů při využití pouze komerčních ploch. Při využití i ploch nekomerčních (obecní nástěnky a jiné volné plakátovací plochy) až 30 000 kusů. V tomto počtu jsou však obsažena i malá města a obce. Při využití nekomerčních ploch je výhodou, že se neplatí za počty vylepených dní, ale není zde záruka, že plakát nebude hned první den přelepen či jinak znehodnocen. Proto se jako vhodnější varianta jeví využití pouze komerčních ploch, kde se cena za jeden vylepený den pohybuje od 3,- Kč/ks za formát A2, avšak je zaručena čitelnost a viditelnost plakátu po celou dobu. Tento interaktivní druh kampaně je vhodné realizovat pouze ve větších městech například krajských plus několik dalších vybraných měst, kdy lidé u plakátů postávají při čekání na autobus nebo na vlak, atd. Při využití pouze ploch v těchto městech se jedná o cca 5 000 vylepených plakátů. Pro realizaci této kampaně je zapotřebí mobilní aplikace, která bude data z QR kódu

zpracovávat. Cílem by bylo sbírat tyto kódy. Po načtení kódu by aplikace v mobilním telefonu řekla člověku, co se pod tím daným kódem skrývalo a v případě, že tento člověk má facebook účet, automaticky by se na jeho profilu publikovala informace o tom, co načtením kódu získal a výzva jeho přátel k zapojení se do soutěže. Soutěžící, kteří by souhlasili se zveřejněním informace na svém facebook účtu, by byli odměněni dodatečnými body. Pod jedním kódem může být přímo konkrétní sleva, dárek anebo především určitý počet bodů. K jejich sbírání by byli lidé motivováni možnostmi získat hodnotné ceny či slevy na nové vozy. Například prvních 10 lidí, kteří nasbírají určitý počet bodů, získá možnost zapůjčení vozu značky SEAT na 7 dní zdarma. Každý kód by bylo možné započíst na jeden mobilní telefon pouze jednou. Dle společnosti IMPER CZ, s. r. o. by vývoj aplikace potřebné pro tyto účely stál pro dvě nejrozšířenější mobilní platformy (iOS a Android) 75 000,- Kč. Aby byli lidé motivováni ke stažení aplikace, byly by mezi cenami například poukázky na tankování paliva v hodnotě 200,- Kč či vyšší. Kód, který by skrýval tyto poukázky, by bylo možné načíst pouze pro určitý počet lidí a poté by se automaticky zneplatnil. Jedná se o originální kampaň. Prodejce dozajista i nyní využívá reklamní plochy, které by mohl začít vyžívat pro tuto kampaň, což by znamenalo i nižší nárůst nákladů v souvislosti s touto propagací. Celková cena při vylepení 5 000 kusů plakátů na dobu třiceti dní by byla 725 000,- Kč plus náklady na ceny, o které by se soutěžilo. Na první pohled je zřejmé, že jde o propagaci cílenou na mladé lidi, kteří disponují potřebnou technikou i potřebnými znalostmi, aby byli schopni tuto kampaň využít a být jí osloveni. Využité reklamní plochy však budou sdělovat běžnou informaci i lidem neúčastnícím se sbírání bodů, takže tato reklama působí i na ostatní skupiny lidí. Pokud někdo načte kód a zjistí, že dostal 200,- Kč na pohonné hmoty zdarma, určitě vyzve příbuzné či ostatní příslušníky rodiny, aby kódy také načítali a dokonce přímo vyhledávali tyto plakáty. Nikde nebude zveřejněno, kolik plakátů nabízí zdarma poukázky na pohonné hmoty, kolik dárky a kolik body. Přirozená lidská zvědavost proto donutí lidi zkoušet další a další kódy. Kampaň je navíc opakovatelná, pouze stačí zaktivnit zneplatněné kódy, přiřadit jim nové funkce a lze začít znovu. Podobný způsob propagace zatím konkurencí nebyl realizován, takže se jedná o originální způsob, který evidentně míří na požadovanou cílovou skupinu a má potenciál zaujmout širší veřejnost.

### 6.2.3 Projekt Carsharing

Za účelem zviditelnění se a zároveň podpory mladých lidí a rodin, která by v jejich očích vedla ke zlepšení reputace značky, by bylo možné realizovat projekt na principu carsharingu. Carsharing (v překladu sdílení automobilů) sám ve své podstatě není projekt na podporu zvýšení prodejnosti automobilů, nicméně tuto základní myšlenku sdílení automobilů lze modifikovat pro účely prodejce. Jak již bylo uvedeno dříve, v současné situaci mají automobily SEAT na českém trhu špatnou reputaci, které se poměrně problematicky zbavují. Potenciální zákazník se o kvalitě nabízených vozů nejlépe přesvědčí, když si daný vůz vyzkouší na vlastní kůži. Jedinou možností, která mu to umožní, je testovací jízda nabízená prodejci. Zde však nastávají dva základní problémy. Testovací jízda neumožní zájemci simulovat skutečné životní situace a obvykle se jedná pouze o krátký okruh daný prodejcem. Zájemce nemůže například naložit rodinu i s dětmi, vyrazit na víkend a cestou zkusit již tak plné auto ještě zaplnit nákupem. Další věcí je, že v případě, kdy bude zájemce o koupi nového vozu ve svém okolí či na internetu zrazován od koupě vozu SEAT, ani si testovací jízdu u prodejce neobjedná a vůz si nevyzkouší ani na umělém okruhu. Pro přiblížení se zákazníkům by bylo vhodné umožnit jim otestovat si automobil v pro ně specifických podmínkách, tzn. jim běžných životních situacích. Tím se přesvědčí o kvalitě vozu, kdy osobní zkušenost se značkou byla zvolena i v rámci dotazníkového šetření jako nejvlivnější faktor při výběru nového vozu.

Za tímto účelem by prodejce mohl spustit nejprve v rámci Prahy (v případě úspěchu i v dalších velkých městech) projekt na sdílení automobilů, který by však ve své podstatě fungoval jako testovací centrum. V rámci projektu by bylo umožněno zájemcům se zaregistrovat do projektu, podepsat smlouvu a po složení vratné zálohy využívat několik uvolněných vozů pro tyto účely. Základním principem je, že si zájemce po své registraci prostřednictvím internetových stránek zarezervuje zvolený vůz z nabídky na určitý termín, například od pátku 16:00 do soboty 18:00. Na smluveném místě si vyzvedne klíč, buď u prodejce, nebo při předání vozu od předchozího uživatele, který jej využíval předtím. Při nástupu do vozu zkontroluje stav tachometru, který zapíše na začátku a po ukončení svého užívání. V případě, že byl nucen během užívání automobil tankovat, přiloží k zapsanému stavu tachometru také účtenku z čerpací stanice. Poté předá klíč opět u prodejce či přímo

uživateli, který si půjčuje vůz po něm. Jedním z nastavených pravidel může být předávat vůz s minimálně polovinou nádrže či rovnou s plnou. Jednou za stanovenou dobu (týden, 14 dní nebo měsíc) provozovatel tohoto projektu vůz na jeden den zablokuje (předem na internetových stránkách informuje, že daný vůz nebude možné si na daný termín vypůjčit). Během tohoto dne proběhne kontrola vozu po technické stránce, aby byla zajištěna bezpečnost jeho provozu, zkontroluje knihu jízd a vše vyúčtuje. Uživatelé automobilů platí pevnou cenu dle počtu ujetých kilometrů. Ta se liší dle typu vozu a jeho motorizace. U vozů menších se slabší motorizací od 5,- Kč/km po vozy vyšších tříd se silnějšími motory za 9,- Kč/km. Přesná kalkulace by závisela na spotřebě konkrétních nabízených vozů, jejich pořizovací ceně, jejich výbavě, atd. V této ceně jsou započteny veškeré náklady na údržbu automobilů, jejich pojištění i na pohonné hmoty. Vyúčtování poté probíhá jednoduchým výpočtem počtu ujetých kilometrů dle knihy jízd vynásobených cenou stanovenou pro daný vůz. V případě, že byla uživatelem přiložena účtenka za natankování pohonných hmot, je mu následně z ceny za půjčení vozu tato částka odečtena a zaplatí pouze rozdíl. Například uživatel ujel 100 km vozem s tarifem 5,- Kč/km a doložil účtenku za natankování pohonných hmot na 750,- Kč. Cena je poté 500,- Kč, sníží se o 750,- Kč za pohonné hmoty, což ve výsledku znamená, že tomuto uživateli zbývá do dalšího půjčení 250,- Kč kredit.

Je patrné, že toto není vyloženě typický nástroj na podporu prodeje, nicméně tento způsob dopravy se vyplatí pouze v případě malého počtu ujetých kilometrů ročně. V případech, kdy uživatel ujede kolem 10 000 km ročně, již se mu rozhodně vyplatí investovat do vlastního vozu. Tento způsob dopravy je tedy cílený spíše na mladé lidi, kteří buď nemají prostředky na koupi vozu, nebo zatím nemusí cestovat za prací a nevozí rodinu každý týden na návštěvu prarodičů napříč Českou republikou apod. Všichni uživatelé by měli možnost koupit si kterýkoliv z používaných vozů v rámci projektu. Například byli natolik nadšeni z vozu zapůjčeného na víkend, že osloví provozovatele projektu a sdělí mu, že mají o koupi vozu zájem. Následně je jim stanovena cena vozu dle jeho stáří a počtu ujetých kilometrů, tzn. vůz by byl levnější než nový vůz jako tomu je například u předváděcích vozů. Výhodami tohoto projektu jsou výše uvedené možnosti seznámení se s automobily SEAT pro zájemce v každodenních situacích, přesvědčení se o kvalitě.

V případě cesty za rodinou či přáteli na chalupu vzbudí zájem, že člověk nevlastní auto přijel vlastním vozem. Ostatní se budou ptát, o co se jedná, jak to funguje a především jaké to auto je, jak se s ním jelo, jaká byla spotřeba, komfort, apod. Toto je způsob, jakým lze přesvědčit zájemce o kvalitě. Za předpokladu spokojenosti uživatelů s danými vozy lze předpokládat, že i mezi svými přáteli přestanou vnímat negativní pověst značky SEAT. Navíc je pravděpodobné, že začnou naopak tuto reputaci napravovat chválením značky.

#### **6.2.4 Závěrečná doporučení**

V části věnované představení společnosti Porsche Česká republika, s. r. o. byla věnována kapitola distribuční sítě, kde byl počet dealerských zastoupení automobilů značky SEAT porovnán s počty prodejních míst konkurence. Z tohoto srovnání bylo zjištěno, že z deseti nejprodávanějších značek na českém trhu má SEAT nejmenší počet poboček. Přičemž společnost Porsche Holding Salzburg (vlastník Porsche Česká republika, s. r. o.) má na českém trhu vlastní síť poboček, ve kterých prodává všechny touto firmou importované značky kromě vozů SEAT. Tato síť patří společnosti Porsche Inter Auto CZ, s. r. o., která je dceřinou společností Porsche Inter Auto se sídlem v Salzburgu, jejímž vlastníkem je také Porsche Holding Salzburg.

Je poněkud zvláštní, že společnost s vlastní distribuční sítí neprodává veškerý svůj sortiment v těchto pobočkách. Jedná se o osm poboček, které jsou rozmístěny v krajských městech Hradec Králové, České Budějovice, Olomouc, Brno a po dvou pobočkách v Praze a Plzni. Počet poboček není vysoký, ale v tomto případě je důležitá frekventovanost a reference. V těchto pobočkách se dle údajů uvedených na internetových stránkách této společnosti ročně prodá deset tisíc nových a tři tisíce ojetých vozů nabízených značek, tzn. Audi, Škoda, VW a Porsche. Z těchto údajů je patrné, že pobočky jsou velmi často navštěvovány zájemci o koupi nových automobilů. Pro divizi SEAT by bylo vhodné získat v této síti poboček i zastoupení pro automobily španělského výrobce. Nejen, že by došlo k nárůstu počtu prodejních míst, ale především by došlo k vhodnému zviditelnění značky a pozitivnímu positioningu. Jak návštěvníci těchto prodejních míst tak i lidé pouze projíždějící či procházející kolem by pomalu začali vnímat SEAT jako samozřejmou

společnost značek VW, Audi, Škoda a Porsche. Všechny tyto značky jsou pověstné svou kvalitou a spolehlivostí a případné zařazení vozů SEAT do jejich společnosti přirozeně pozvedává tuto značku na vyšší úroveň, aby mohla být pomalu chápána jako rovnocenný partner. Tímto způsobem může SEAT rovněž bojovat proti své špatné pověsti a především také zvýšit počty prodaných kusů automobilů na českém trhu. Zařazení vozů SEAT do nabídky této sítě by mělo být ze strany Porsche Inter Auto CZ, s. r. o. logickým nejen kvůli společnému majiteli, ale také za účelem rozšíření nabídky. Pro prodejce španělských vozů se může jednat o krok až zásadní.

Ze všeho nejdůležitější je pro společnost vyjasnit si svůj positioning a tomu se přizpůsobit. Je rozhodnuta odlišit se a zaměřit se především na mladé lidi a rodiny. Tomu je však zapotřebí přizpůsobit i komunikaci společnosti a používat komunikační prostředky a kanály příslušné cílové skupině, což znamená větší zaměření na využití sociálních sítí a ostatních moderních způsobů komunikace. Při vyjadřování bodů shody a bodů rozdílnosti značky není vhodné se soustředit na sportovní požitek z jízdy, nýbrž spíše na spolehlivost, nízkou nákladovost provozu, kvalitu a praktičnost. Mladé rodiny s malými dětmi netouží po sportovní jízdě, spíše upřednostní bezpečnost pro své děti a praktičnost pro převezení velkého množství věcí, které rozrůstající se rodina vyžaduje. Pokud budou vozy značky SEAT i nadále nabízet sportovní požitek z jízdy, může to být prezentováno jako bonus nebo výhoda proti konkurenci, nicméně nemělo by se jednat o hlavní tahák a hlavní rys značky. Sportovní jízda evokuje přirozeně rychlost a s tím související porušování předpisů a nebezpečnou jízdu. To není něco, po čem by toužili mladí rodiče, ale spíše touha čerstvého majitele řidičského průkazu. Pro tyto účely by měla značka nabízet jeden sportovní vůz, který bude dostačující pro pokrytí těchto potřeb a zbytek by měl být opravdu cílen primárně na mladé lidi a mladé rodiny. V souvislosti s cílením na tuto skupinu osob je vhodné jít tomuto segmentu naproti formou vhodného financování. Nevýhodou je, že pravděpodobně ne všechny činnosti uvedené v tomto odstavci jsou v gesci přímo importéra vozů na český trh.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci panující na evropském a především českém automobilovém trhu, posoudit pozici značky SEAT na tomto trhu ve srovnání s konkurencí, provést dotazníkové šetření zkoumající nákupní preference při výběru nového vozu i názor na produkty značky SEAT a s ohledem na zjištění získaná z předchozích částí navrhnout vhodné kroky pro společnost za účelem zlepšení pozice značky SEAT na trhu. Dle níže uvedené lze konstatovat, že se cíle podařilo dosáhnout.

V současné době, kdy ekonomiky se stále ještě plně nezotavily z důsledků světové finanční krize, je ekonomická situace na trhu značně problematická, plná nejistoty a negativního očekávání. S ohledem na vysoce konkurenční prostředí panující na automobilovém je zřejmé, že již nestačí uvést pouze kvalitní produkt bez doprovodných aktivit, kterými jsou především aktivity marketingové. Úspěšné zvládnutí marketingu společnosti je za současné situace pro dosažení úspěchu důležitější než kdykoliv předtím. Špatnou ekonomickou situaci trhů v rámci Evropské unie potvrzuje i zjištění, že zvýšená produkce vozů evropských automobilek je způsobena nárůstem poptávky na trzích mimo EU. Zájem o nové vozy v EU naopak pokračuje v propadu. Proti tomu automobilový trh České republiky stále roste, avšak klesajícím tempem, které se v roce 2012 výrazně přiblížilo k hranici stagnace. S ohledem na ekonomické výhledy na následující rok, vládní restriktivní politiku a negativní atmosféru panující na českém trhu lze předpokládat, že spíše než k opětovnému růstu dojde v roce 2013 k první recesi automobilového trhu ČR od roku 2006.

Ze srovnání s přímou konkurencí vyplynulo, že vozy SEAT jsou nabízeny za ceny srovnatelné s dostupnou konkurencí na trhu. Literatura zaměřená na testování vozů nabízených na českém trhu hodnotí automobily SEAT po kvalitativní stránce dokonce na vyšší úrovni než konkurenci a to především z pohledu jízdních vlastností. I přes tyto skutečnosti nedosahují prodeje vozů této značky požadované úrovně, nicméně je patrné, že nabízené produkty jsou kvalitní i cenově srovnatelné s konkurencí.

Z dotazníkového šetření zaměřeného na cílový segment trhu vyplynulo, že v současné situaci je pro zájemce o koupi nového automobilu nejdůležitější jeho pořizovací cena a náklady na provoz, což opět potvrzuje problematickou ekonomickou situaci českého trhu. Z části šetření věnované zhodnocení značky SEAT v daných oblastech došlo ke zjištění, že potenciálními zákazníky je negativně hodnocena oblast propagace značky a pověst automobilů tohoto výrobce. Dle respondentů zmíněného dotazníku jsou toto dvě základní oblasti, na které se musí společnost zaměřit.

S ohledem na současnou ekonomickou situaci popsanou výše, srovnání s konkurencí a výsledky dotazníkového šetření byly navrženy pro společnost Porsche Česká republika, s. r. o. kroky vedoucí ke zlepšení pozice značky SEAT na českém automobilovém trhu. Společnosti bylo doporučeno především vyjasnit si positioning svých produktů a patřičně tomu přizpůsobit ostatní marketingové aktivity. Při zaměření na cílovou skupinu mladých lidí a mladých rodin je nutné použít vhodné komunikační kanály a zaměřit se více na moderní způsoby komunikace. Informace vysílaná prostřednictvím vhodně zvolených kanálů musí být žádoucí a zajímavá pro cílovou skupinu, proto je nutné ustoupit od propagace sportovního zážitku z jízdy a zaměřit se spíše na spolehlivost, ekonomický provoz a bezpečnost. Velmi důležité je zohlednit ekonomické možnosti cílové skupiny a uzpůsobit tomu podporu prodeje formou nabídky vhodného financování.

Poslední velmi důležitou oblastí, na kterou se musí společnost zaměřit, je zlepšení pověsti nabízených vozů a přiblížení se zákazníkům. Základním a logickým krokem by mělo být využití distribuční sítě Porsche Inter Auto, což vede k naplnění obou cílů. Poté byly společnosti navrženy dva projekty. Jeden za účelem zviditelnění značky prostřednictvím originální reklamní kampaně. A druhý zaměřený na carsharing, který umožní také zviditelnění značky, ale především umožní potenciálním zákazníkům získat přímou zkušenost s nabízenými vozy v reálných životních podmínkách, které neumožňuje testovací jízda. Vzhledem ke kvalitě automobilů SEAT je právě přímá zkušenost s těmito vozy nejlepším způsobem, jak o tom přesvědčit zákazníka a bojovat proti špatné pověsti automobilů španělského výrobce.



# Seznam literatury

## Knihy a zdroje

HILL, Charles W. L. *International Business: Competing in a Global Marketplace*. 7th ed. New York: McGraw Hill Higher Education, 2008. ISBN 978-0071287982.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan a VÁVRA, Oldřich. *Marketing: principy a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H.. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-297-2.

STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*. 4. vyd. Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-450-4.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

## Internetové zdroje

*Annual Report 2011* [online]. SEAT, S.A. [vid. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.seat.com/AnnualReports/AnnualReport2011/AnnualReport2011.pdf>

HÁLEK, V. *Marketingové procedury a nástroje* [online]. Stránky pro studenty Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. – HALEK.INFO [vid. 2013-05-01] Dostupné z: [http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky4smart/obrazky/03\\_tri\\_dimenze\\_produkту.jpg](http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky4smart/obrazky/03_tri_dimenze_produkту.jpg)

JUNGSMANN, A. *Test SEAT Ibiza 1,4 16V vs. Škoda Fabia 1,4 16V – Eurosouboj o masy* [online]. Ringier Axel Springer CZ, a. s. [vid. 2013-04-15]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/seat-ibiza-1-4-16v-vs-skoda-fabia-1-4-16v-1928>

*National Accounts at Glance* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [vid. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=NAAG>

*O firmě* [online]. SEAT Česká republika, SEAT S.A., 2012 [vid. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.seat.cz/o-firme>

*O nás* [online]. Porsche Inter Auto CZ, 2011 [vid. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.porsche-interauto.cz/o-nas/>

*Obchodní zákoník – Část I. – Obecná ustanovení, § 2, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů* [online]. Business.center.cz [vid. 2012-03-29]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#>

*Registrace vozidel dle obchodních tříd a provedení* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

STROZNIAK, P. Toyota alters face of production. *Industry Week* [online]. Penton Business Media, srpen 2001, vyd. 250(11), str. 46-448 [vid. 18-03-2013]. ISSN 00390895. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/219748060?accountid=17116>

*The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)

*Tisková informace č. 3/2013* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/sfiles/TI03-2013.DOC>

*Úvodník* [online]. Porsche Česká republika s. r. o. – Vítejte [vid. 2013-01-02]. Dostupné z: <http://porsche.co.cz/uvodnik>

VAVERKA, L. *Technika: VW MQB – platforma pro nový Golf i Octavii* [online]. Ringier Axel Springer CZ, a. s. [vid. 2013-04-15]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/vw-mqb-golf-octavia-64698>

## **Seznam příloh**

Příloha A Světová produkce osobních automobilů v letech 1997 - 2011

Příloha B Trend světové produkce automobilů v letech 2001 – 2011 dle regionů

Příloha C Nové registrace osobních automobilů v EU v letech 1990 – 2011 ve srovnání se změnou DPH

Příloha D Obrázek grafu tržních podílů nově registrovaných osobních automobilů dle regionů

Příloha E Tabulka srovnání modelu SEAT Mii s konkurencí na trhu

Příloha F Tabulka srovnání modelu SEAT Ibiza s konkurencí na trhu

Příloha G Tabulka srovnání modelu SEAT Leon s konkurencí na trhu

Příloha H Tabulka srovnání modelu SEAT Toledo s konkurencí na trhu

Příloha I Obrázek mapy prodejných míst – Citroën

Příloha J Obrázek mapy prodejných míst – Ford

Příloha K Obrázek mapy prodejných míst – Hyundai

Příloha L Obrázek mapy prodejných míst – Kia

Příloha M Obrázek mapy prodejných míst – Nissan

Příloha N Obrázek mapy prodejných míst – Opel

Příloha O Obrázek mapy prodejných míst – Peugeot

Příloha P Obrázek mapy prodejných míst – Renault

Příloha Q Obrázek mapy prodejných míst – Toyota

Příloha R Obrázek mapy prodejných míst – VW

Příloha S Tabulka 20 nejprodávanějších značek automobilů v ČR v letech 1997 – 2012

Příloha T Dotazník dělení dle zobrazovaných stran

Příloha U Obrázek grafu značky vozu vlastněného respondentem

Příloha V Obrázek grafu věkového složení respondentů

Příloha W Obrázek grafu dosaženého vzdělání respondentů

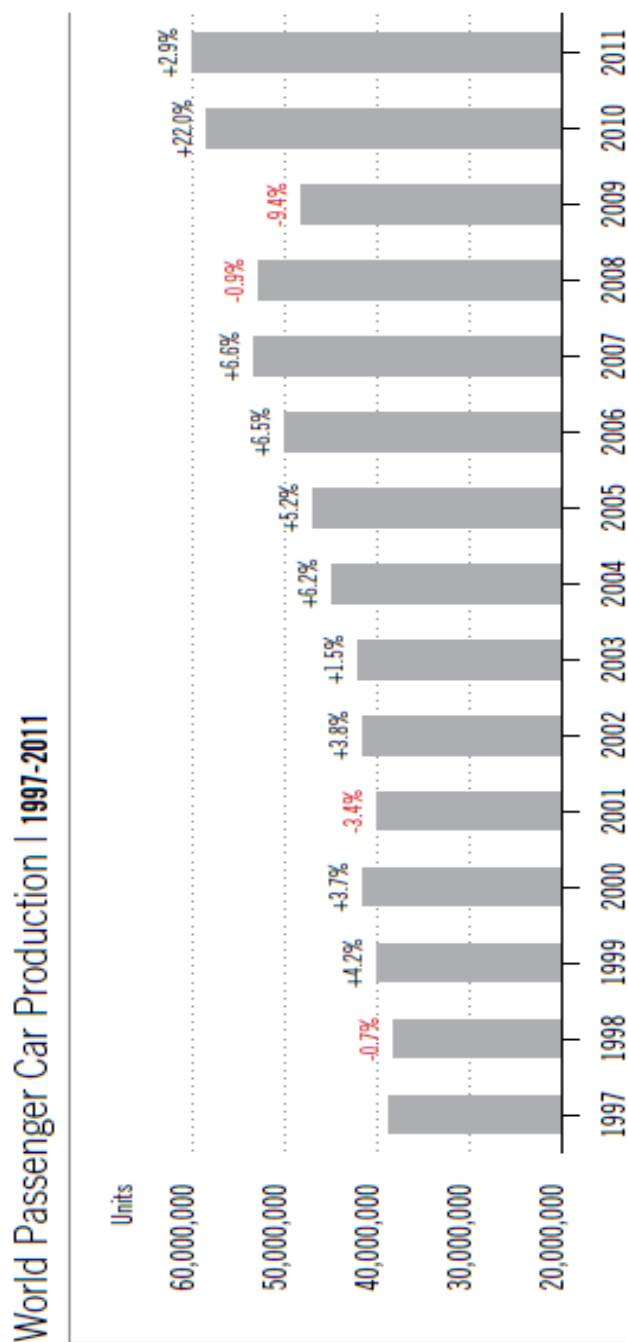
Příloha X Obrázek grafu povolání respondentů

Příloha Y Obrázek grafů faktorů ovlivňujících výběr nového vozu

Příloha Z Obrázek grafu znalosti značky SEAT respondentů

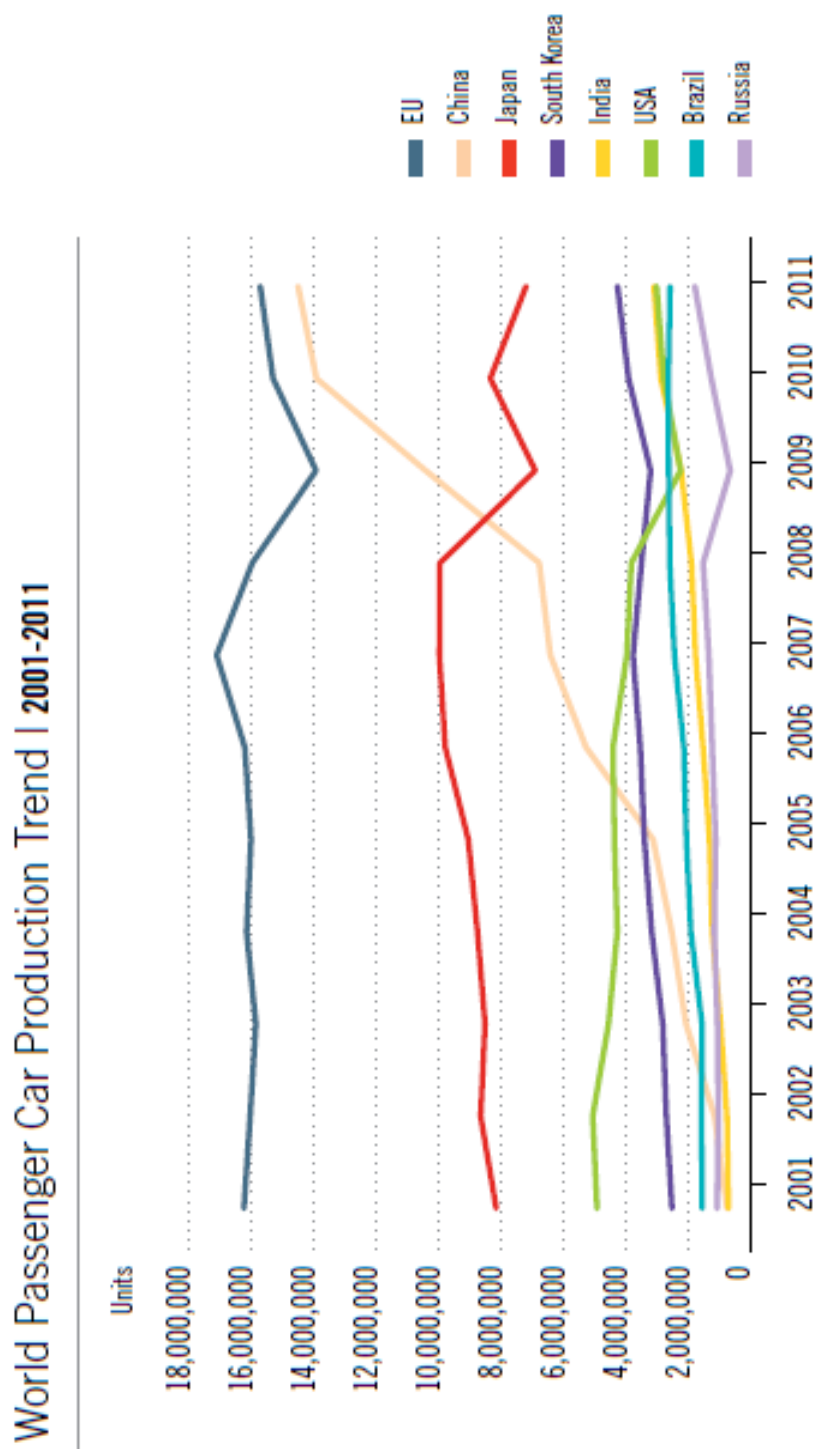
# Přílohy

## Příloha A Světová produkce osobních automobilů v letech 1997 - 2011



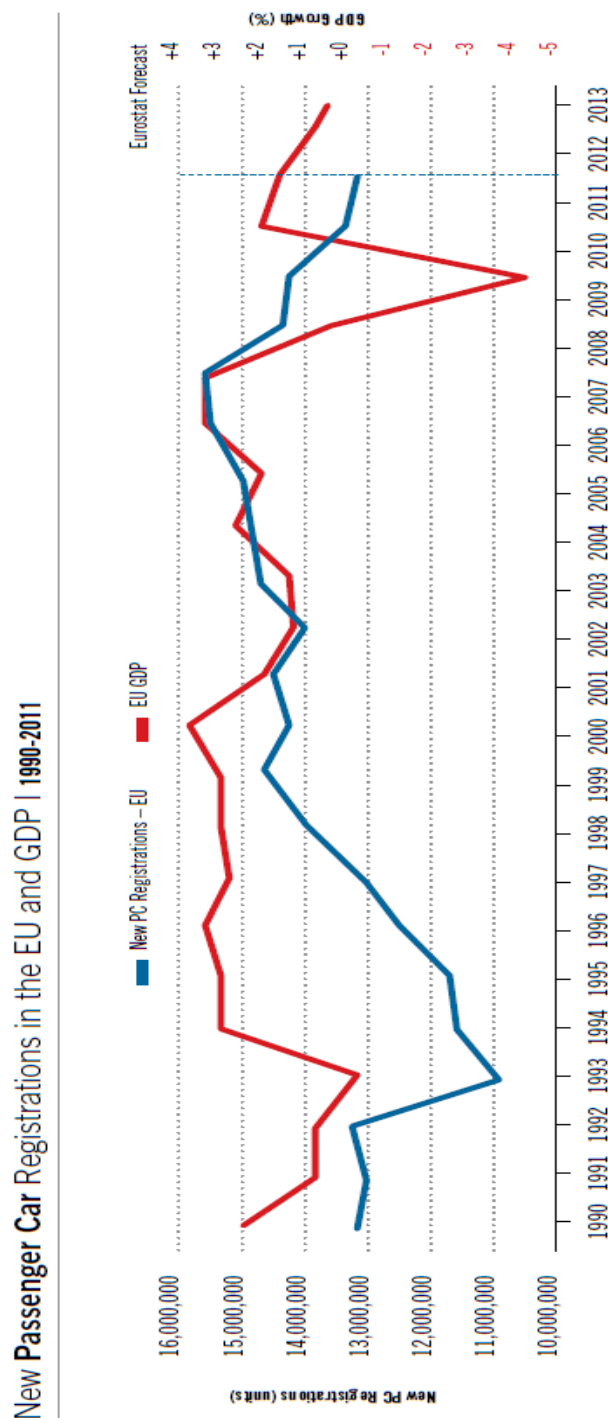
Zdroj: *The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)

Příloha B Trend světové produkce automobilů v letech 2001 – 2011 dle regionů



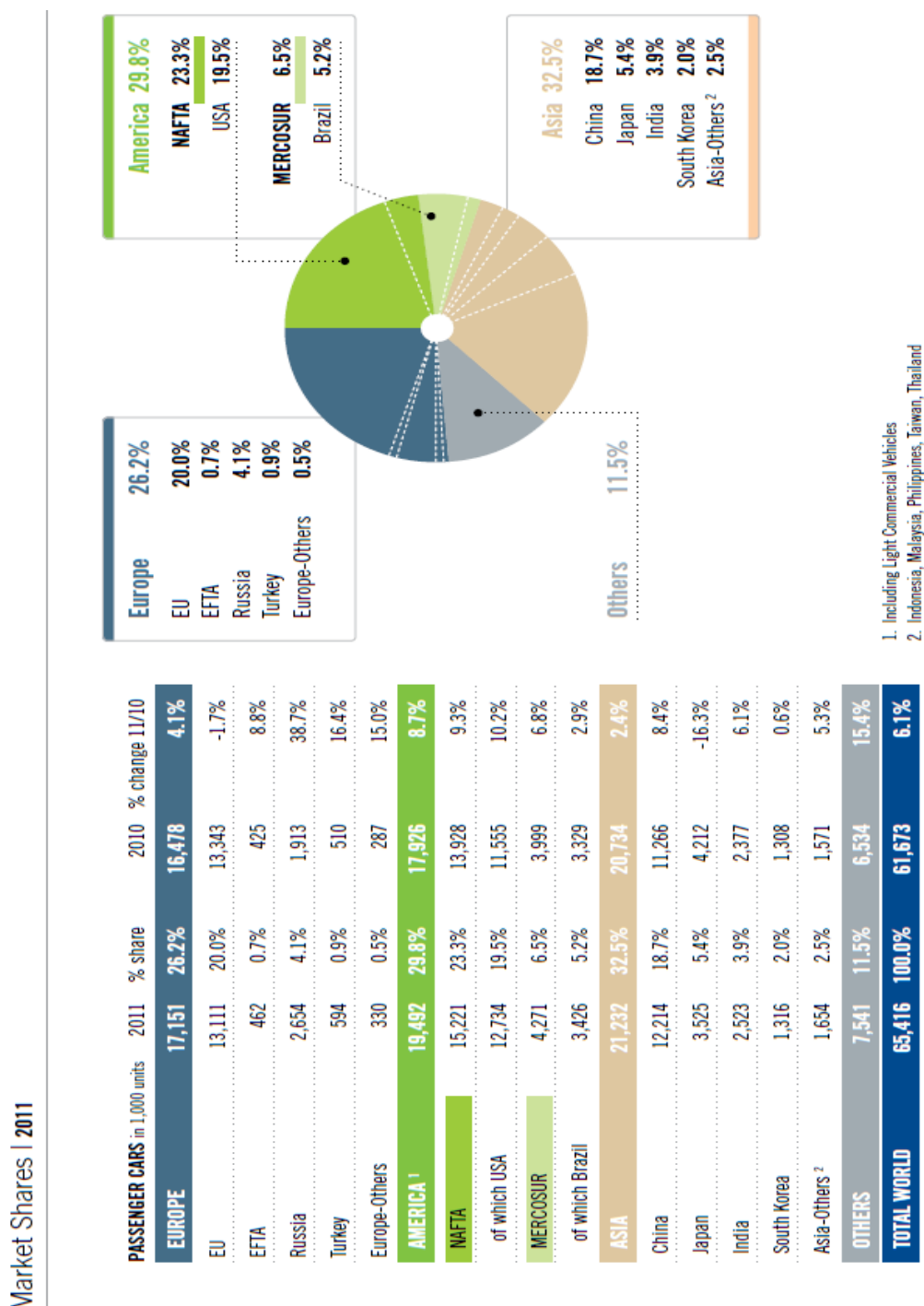
Zdroj: *The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)

Příloha C Nové registrace osobních automobilů v EU v letech 1990 – 2011 ve srovnání se změnou DPH



Zdroj: *The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)

Příloha D Obrázek grafu tržních podílů nově registrovaných osobních automobilů dle regionů



Zdroj: *The Automobile Industry Pocket Guide 2012* [online]. European Automotive Manufacturers Association, 2013 [vid. 2013-02-10] Dostupné z: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATED.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf)



Příloha E Tabulka srovnání modelu SEAT Mii s konkurencí na trhu

Výbava	SEAT Mii 3dv.	Škoda Citigo	Renault Twingo 3dv.	Hyundai i10 5dv.	Ford Ka 3dv.	Citroën C1 3dv.	Kia Picanto 3dv.	Peugeot 107 3dv.
	Reference	Active	Dynamique	Start	Trend	Attraction	Active	Access
Délka (mm)	3557	3563	3687	3585	3620	3440	3595	3435
Šířka (mm)	1645	1641	1654	1595	1658	1630	1595	1630
Výška (mm)	1478	1478	1470	1540	1505	1465	1480	1470
Rozvor (mm)	2420	2420	2367	2380	2300	2340	2385	2340
Objem zavazadlového prostoru (l)	251	251	165-285	225	224	199	200	199
Motor a výbava								
Objem motoru (l)	1,0	1,0	1,2	1,1	1,2	1,0	1,0	1,0
Výkon (kw)	55	55	55	51	51	51	51	50
Klimatizace	7 700 Kč	16 200 Kč	ano	nelze	25 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Rádio	5 000 Kč	5 200 Kč	ano	nelze	11 500 Kč	6 000 Kč	nelze	6 000 Kč
Airbag*	Ř+S+B	Ř+S+B	Ř+S+B	Ř	Ř+S	Ř+S	Ř+S+B+Z	Ř+S
Prodloužená záruka	ne	ne	ne	5 roků	ne	ne	7 let/150 000 km	ne
Základní cena	183 900 Kč	181 900 Kč	224 900 Kč	189 990 Kč	232 290 Kč	204 500 Kč	189 980 Kč	208 500 Kč
Včetně výbavy	196 600 Kč	203 300 Kč	224 900 Kč	189 990 Kč	268 790 Kč	230 500 Kč	209 980 Kč	234 500 Kč

Pozn.: Do srovnání nejsou započítávány akce, časově omezená zvýhodnění či jiné nabídky jednotlivých prodejců.

Renault Twingo má v ceně navíc tempomat a centrální dálkové zamykání.

Ford Ka má v ceně systém Start-Stop

\*Používaná písmena značí: Ř-řidiče, S-spolujezdce, B-boční, Z-zadních sedadel

Zdroj: Ceníky jednotlivých prodejců dostupné na jejich internetových stránkách k 31. 3. 2013.

Příloha F Tabulka srovnání modelu SEAT Ibiza s konkurencí na trhu

Výbava	SEAT Ibiza 5dv.	Hyundai i20 5dv.	Škoda fabia 5dv.	Citroën C3 5dv.	Renault Clio 5dv.	Ford Fiesta 5dv.	Peugeot 208 5dv.	Kia Rio 5dv.
	Reference	Classic	Active	Attraction	Authentique	Trend	Access	Active
Délka (mm)	4061	3995	4000	3941	4062	3969	3962	4045
Šířka (mm)	1693	1710	1642	1728	1732	1722	1739	1720
Výška (mm)	1445	1490	1498	1524	1448	1495	1471	1455
Rozvor (mm)	2469	2525	2465	2466	2589	2489	2538	2570
Objem zavazadlového prostoru (l)	292	295	315	300	300	276	311	288
Motor a výbava								
Objem (l)	1,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,2	1,3
Výkon (kw)	63	63	63	60	54	60	60	63
Klimatizace	26 200 Kč	20 000 Kč	35 700 Kč	32 000 Kč	20 000 Kč	ano	20 000 Kč	nelze
Rádio	ano	8 000 Kč	5 600 Kč	v ceně klimatizace	5 000 Kč	ano	8 900 Kč	ano
ESP	6 700 Kč	ano	17 000 Kč	12 000 Kč	ano	ano	ano	ano
Prodloužená záruka	ne	5 let	ne	ne	ne	ne	ne	7 let/150 000 km
Základní cena	257 900 Kč	229 990 Kč	267 900 Kč	295 400 Kč	229 900 Kč	325 290 Kč	266 200 Kč	259 980 Kč
Cena s výbavou	290 800 Kč	257 990 Kč	326 200 Kč	339 400 Kč	254 900 Kč	325 290 Kč	295 100 Kč	259 980 Kč

Pozn.: Do srovnání nejsou započítávány akce, časově omezená zvýhodnění či jiné nabídky jednotlivých prodejců.

Zdroj: Ceníky jednotlivých prodejců dostupné na jejich internetových stránkách k 31. 3. 2013.

Příloha G Tabulka srovnání modelu SEAT Leon s konkurencí na trhu

Výbava	SEAT Leon 5dv. Reference	Peugeot 308 5dv. Active	Hyundai i30 5dv. Tricolor	Ford Focus 5dv. Trend	Renault Megane 5dv. Advantage	VW Golf 5dv. Comfortline	Kia Cee'd 5dv. Comfort
Délka (mm)	4263	4276	4300	4358	4302	4255	4310
Šířka (mm)	1818	1821	1780	1823	1808	1799	1780
Výška (mm)	1459	1519	1470	1484	1471	1476	1470
Rozvor (mm)	2642	2608	2650	2648	2641	2637	2650
Objem zavazadlového prostoru (l)	380	442	378	316	372	380	380
Motor a výbava							
Objem (l)	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,4	1,9
Výkon (kw)	90	88	88	92	81	90	99
Dvouzónová klimatizace	ano	ano	30 000 Kč v ceně klimatizace	12 900 Kč	12 200 Kč v ceně klimatizace	ano	pouze manuální
Tempomat	ano	ano	ano	9 000 Kč	nelze	ano	nelze
Parkovací asistent	ano	11 600 Kč	13 500 Kč	13 500 Kč	nelze	12 900 Kč	9 000 Kč
Prodloužená záruka	ne	ne	5 let	ne	ne	ne	7 let/150 000 km
Základní cena	430 900 Kč	431 500 Kč	330 990 Kč	458 590 Kč	364 900 Kč	428 900 Kč	364 980 Kč
Cena včetně výbavy	430 900 Kč	443 100 Kč	360 990 Kč	493 990 Kč	377 100 Kč	441 800 Kč	373 980 Kč

Pozn.: Do srovnání nejsou započítávány akce, časově omezená zvýhodnění či jiné nabídky jednotlivých prodejců.

Ford Focus a Kia Cee'd mají parkovací asistent pouze zadní.

Zdroj: Ceníky jednotlivých prodejců dostupné na jejich internetových stránkách k 31. 3. 2013.

Příloha H Tabulka srovnání modelu SEAT Toledo s konkurencí na trhu

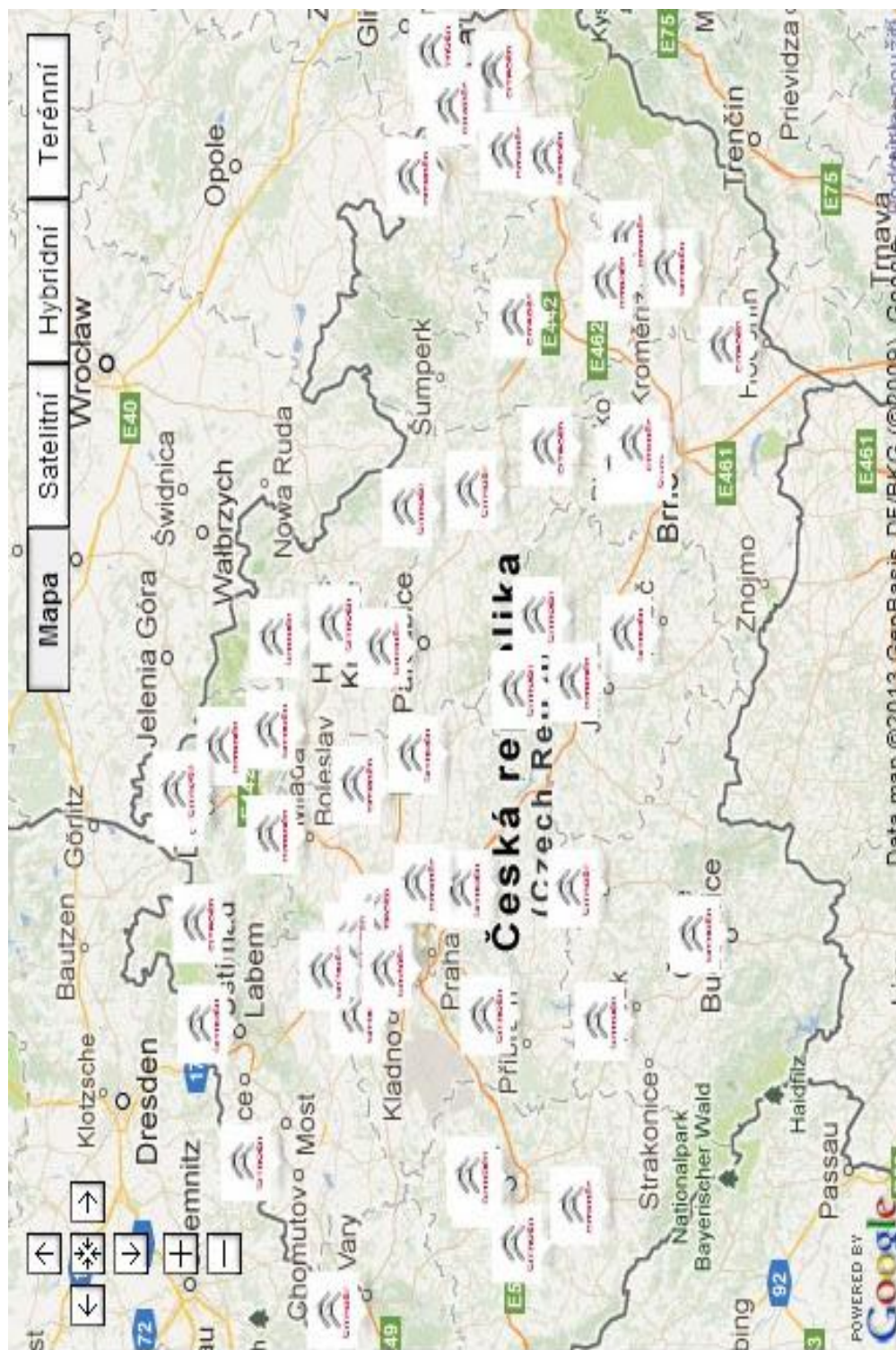
Výbava	SEAT Toledo	Škoda Rapid	Renault Fluence	Citroën C-Elysée	Peugeot 301	Ford Focus sedan
	Style	Elegance	Dynamique	Tendance	Allure	Trend
Délka (mm)	4482	4483	4618	4427	4442	4534
Šířka (mm)	1703	1706	1809	1748	1748	1823
Výška (mm)	1461	1461	1479	1466	1477	1484
Rozvor (mm)	2602	2602	2702	2652	2652	2648
Objem zavazadlového prostoru (l)	550	550	530	506	506	421
Motor a výbava						
Objem (l)	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6	1,6
Výkon (kw)	77	77	81	68	68	70
Dvouzónová klimatizace	ano	ano	ano	nelze	nelze	12 900 Kč
Navigation	19 500 Kč	7 600 Kč	15 000 Kč	nelze	nelze	nelze
Parkovací asistent	6 500 Kč	9 100 Kč	12 000 Kč	13 500 Kč	9 000 Kč	13 500 Kč
Tempomat	ano	11 100 Kč	ano	6 000 Kč	5 000 Kč	9 000 Kč
Základní cena	458 900 Kč	448 900 Kč	394 900 Kč	348 500 Kč	342 500 Kč	510 590 Kč
Cena včetně výbavy	484 900 Kč	476 700 Kč	421 900 Kč	368 000 Kč	356 500 Kč	545 990 Kč

Pozn.: Do srovnání nejsou započítávány akce, časově omezená zvýhodnění či jiné nabídky jednotlivých prodejců.  
Všechny automobily jsou vybaveny dieselovým motorem.

Zdroj: Ceníky jednotlivých prodejců dostupné na jejich internetových stránkách k 31. 3. 2013.



Příloha I Obrázek mapy prodejních míst – Citroën



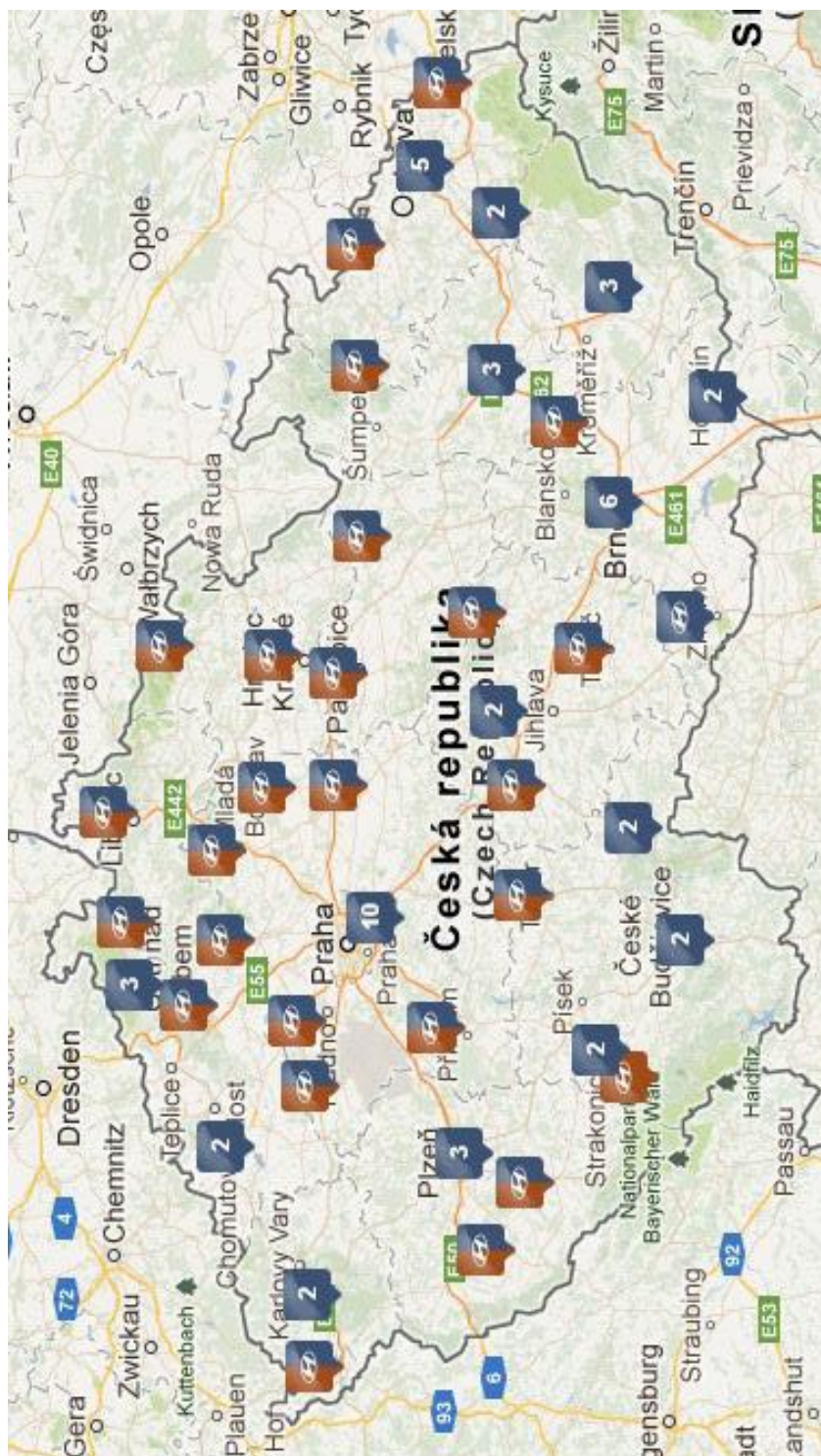
Zdroj: *Prodejní a servisní síť* [online]. Citroën Česká republika, s. r. o. [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.citroen.cz/home/#/prodejni-a-servisni-sit/vysledek/>



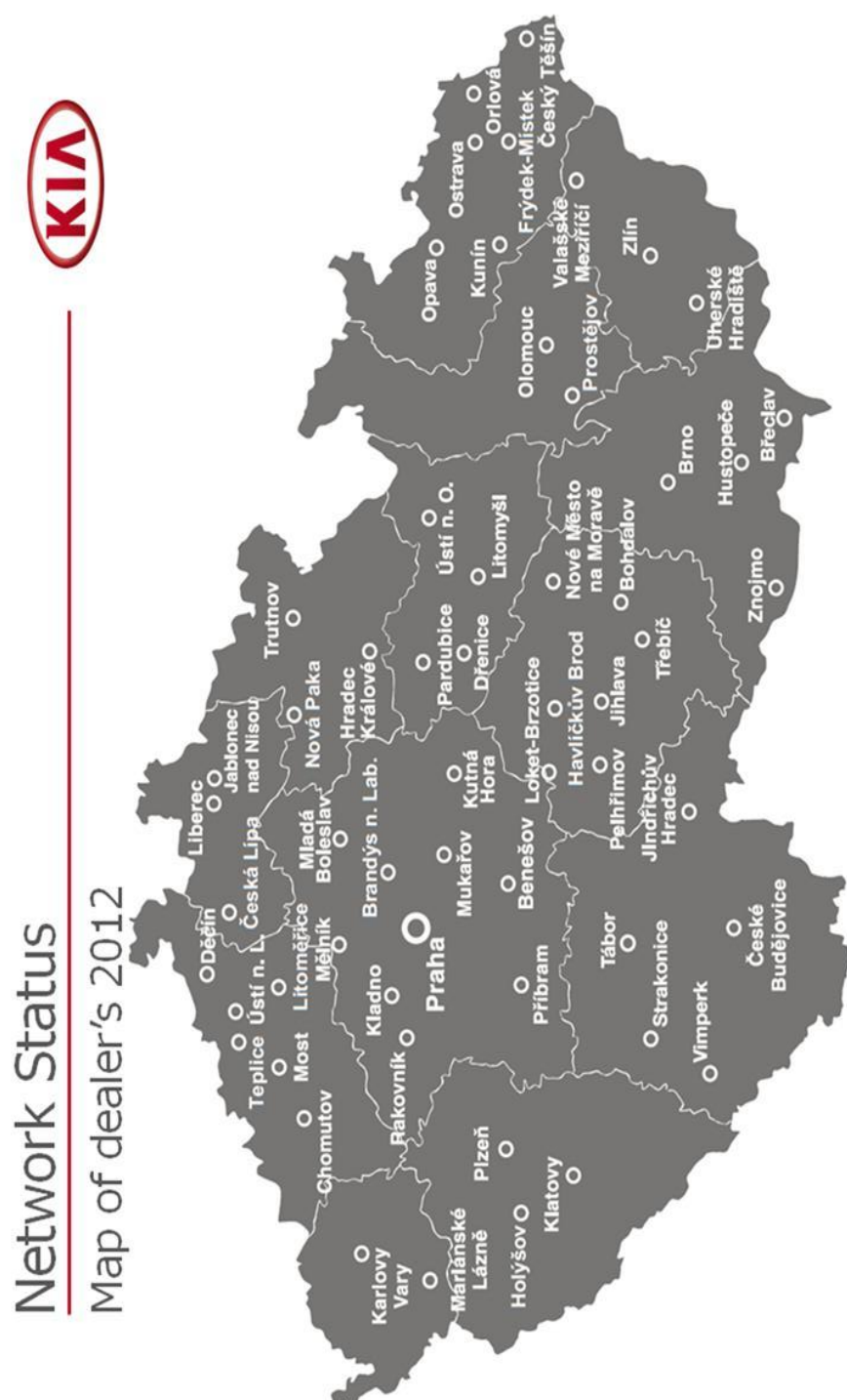
Zdroj: *Kontaktujte FMC* [online]. Ford Motor Company, 2013 [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://tools.ccford.cz/dealermap/>



Příloha K Obrázek mapy prodejních míst – Hyundai



Zdroj: *Prodejny a servisy* [online]. Hyundai Motor Czech, s. r. o. [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/prodej-a-sluzby/prodejni-a-servisni-mista/>



Zdroj: Mapa poskytnutá společností Kia Motors Czech, s. r. o. po přímém oslovení.

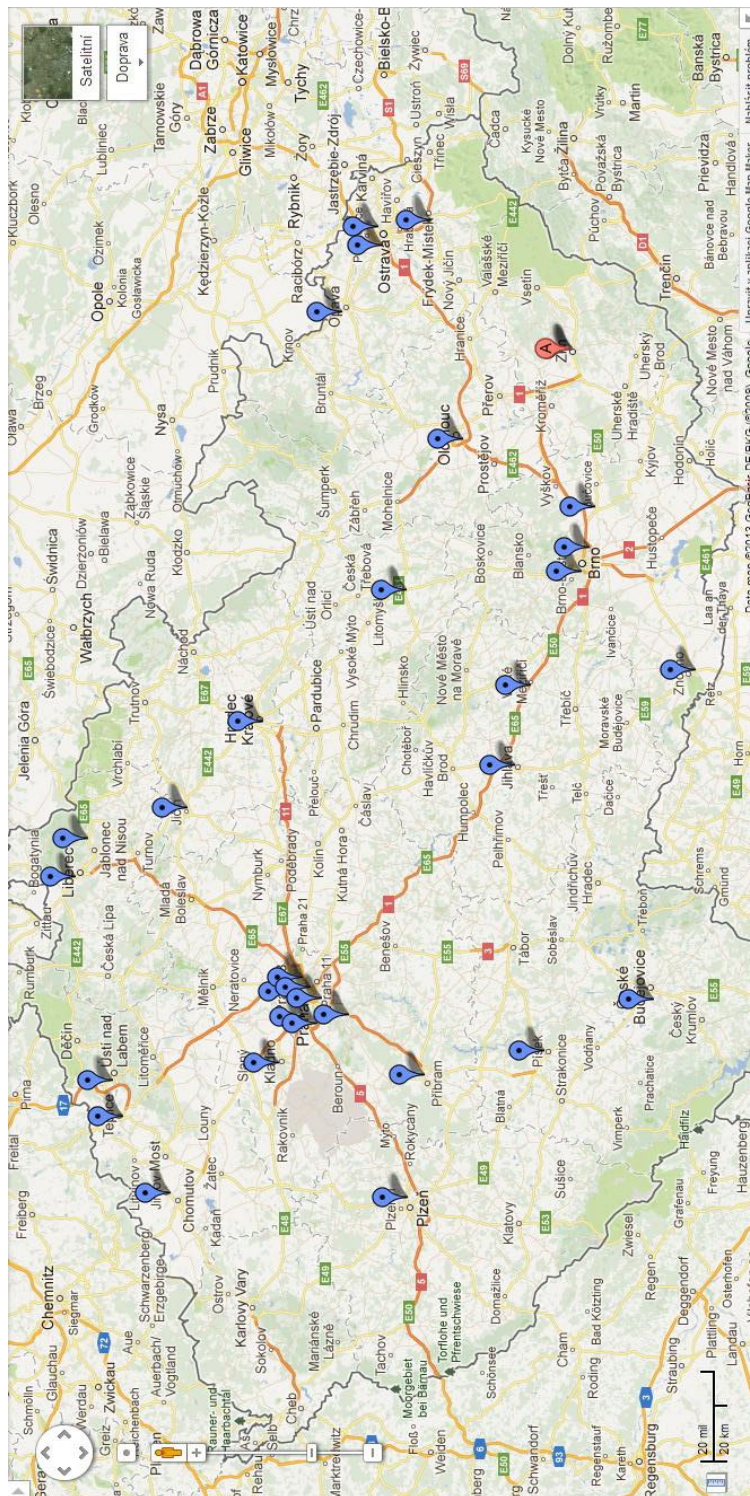


Příloha M Obrázek mapy prodejních míst – Nissan



Zdroj: *Find car dealers and services – Nissan dealer locator Česká republika* [online]. Nissan Sales CEE Kft. [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.nissan.cz/CZ/cs/services/car-dealers.html>

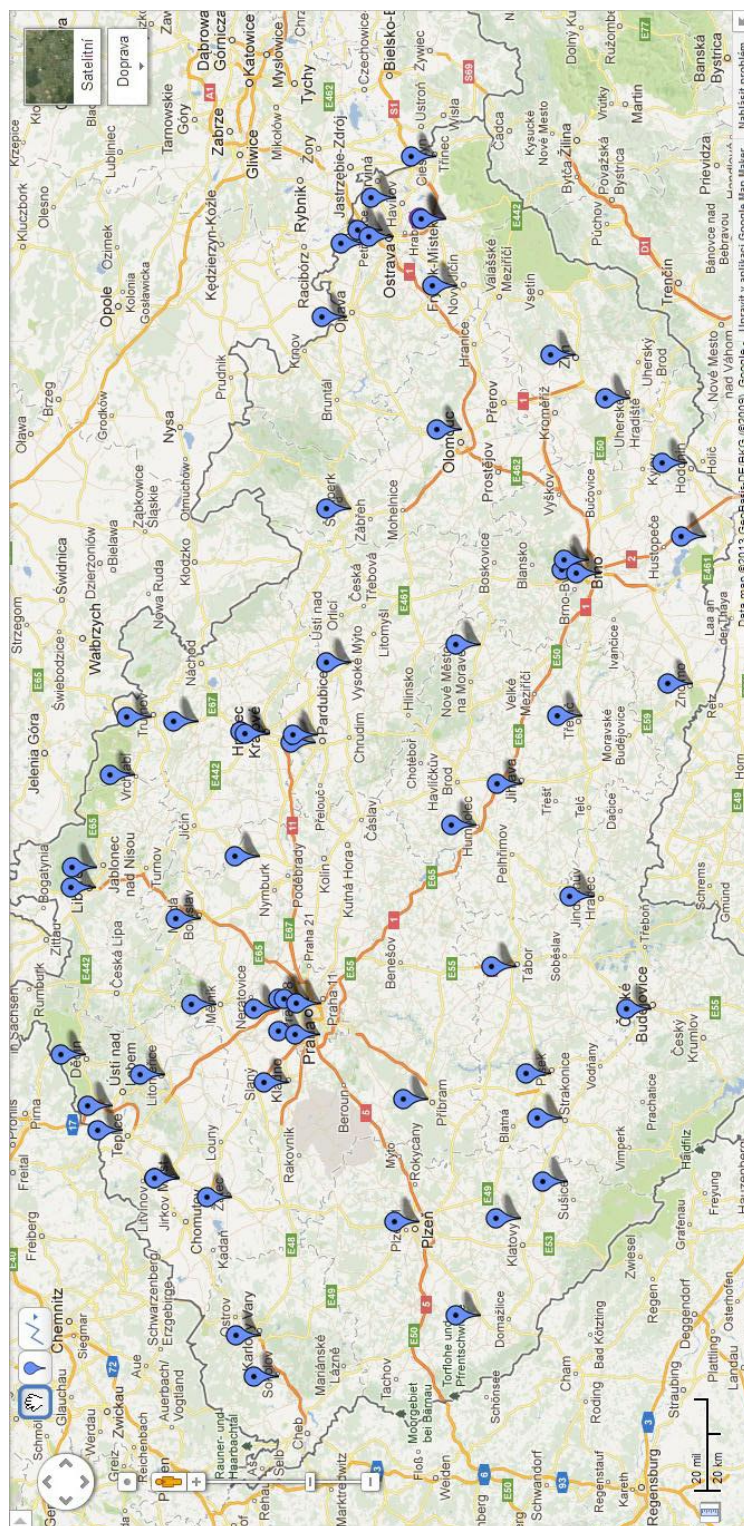
## Příloha N Obrázek mapy prodejních míst – Opel



Zdroj: Na základě seznamu poskytnutého společností Opel LLC vytvořeno v internetové aplikaci Mapy Google, Google, 2013. Dostupné z: <http://goo.gl/maps/CW1WL>



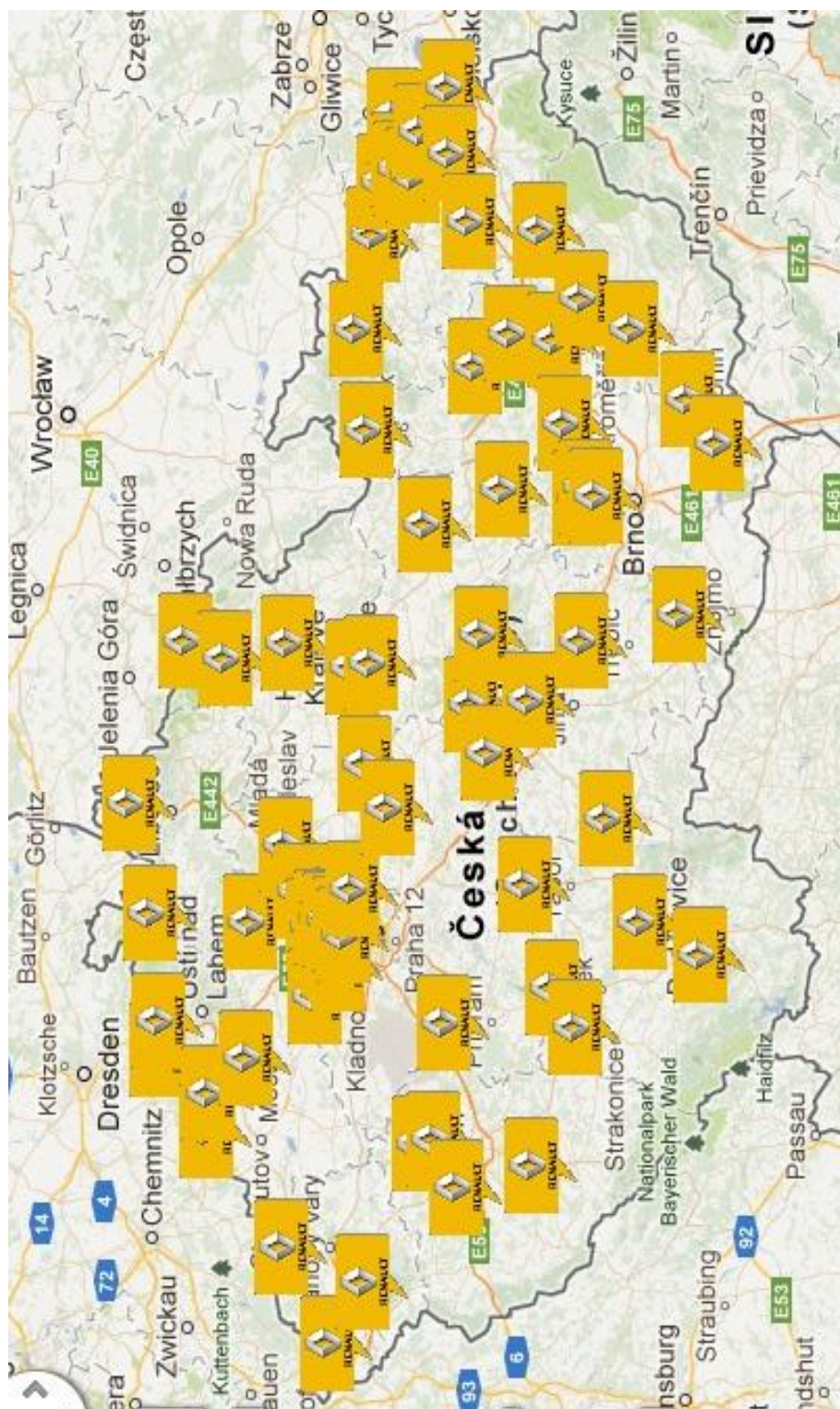
## Příloha O Obrázek mapy prodejních míst – Peugeot



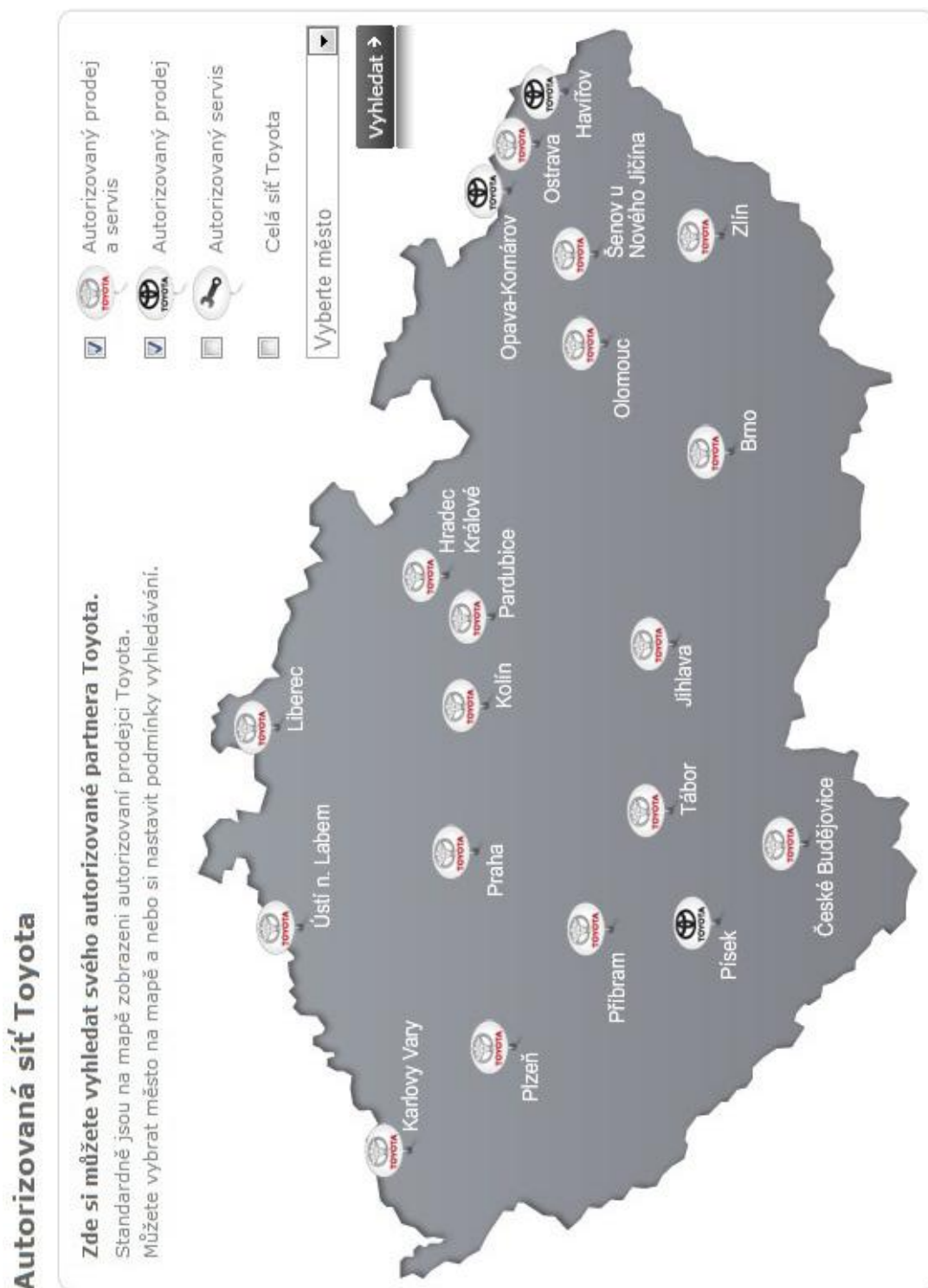
Zdroj: Na základě seznamu poskytnutého společností Peugeot Česká republika, s. r. o. vytvořeno v internetové aplikaci Mapy Google, Google, 2013. Dostupné z: <http://goo.gl/maps/ZnF5L>



Příloha P Obrázek mapy prodejních míst – Renault



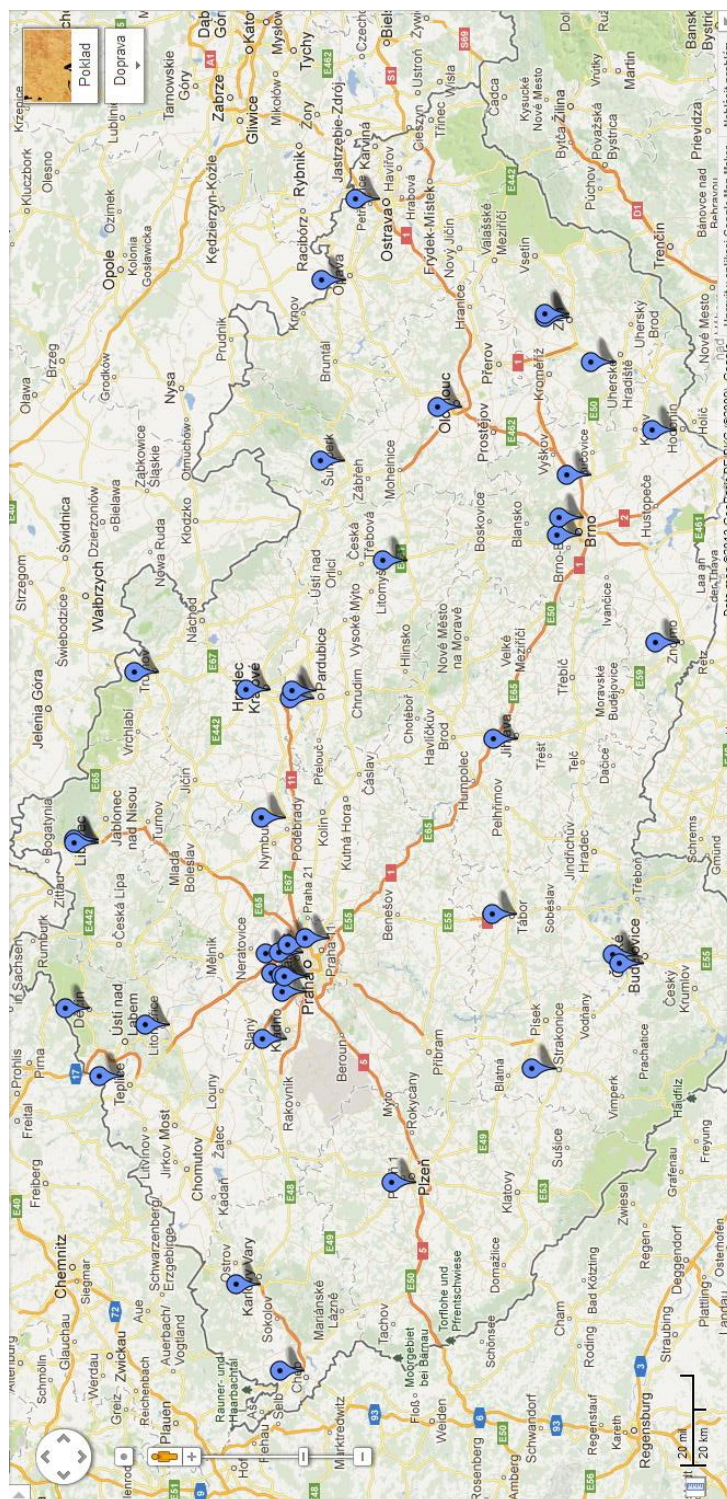
Zdroj: Renault – najdi prodejce/autoservis [online]. Renault Česká republika, a. s. [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.renaultmapy.cz/>



Zdroj: *Autorizovaná síť Toyota* [online]. Toyota Motor Czech [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://dealer.toyota.cz/dealer/home.wp>



## Příloha R Obrázek mapy prodejních míst – VW



Zdroj: Na základě seznamu poskytnutého společností Porsche Česká republika, s. r. o. vytvořeno v internetové aplikaci Mapy Google, Google, 2013. Dostupné z: <http://goo.gl/maps/U2YvQ>

Příloha S Tabulka 20 nejprodávanějších značek automobilů v ČR v letech 1997 – 2012

Pořadí	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	Značka	Ks	Značka	Ks	Značka	Ks	Značka	Ks	Značka	Ks	Značka	Ks
1.	Škoda	49 094	Škoda	44 530	Škoda	47 620	Škoda	53 009	Škoda	53 050	Škoda	53 778
2.	Ford	8 474	Ford	10 897	Ford	16 054	Ford	14 234	Volkswagen	14 921	Volkswagen	15 185
3.	Renault	7 477	Renault	9 189	Volkswagen	11 781	Volkswagen	13 069	Ford	14 447	Hyundai	15 162
4.	Volkswagen	7 044	Volkswagen	8 956	Renault	10 604	Renault	11 937	Renault	12 370	Ford	12 719
5.	Peugeot	6 532	Hyundai	7 377	Hyundai	8 416	Hyundai	10 088	Hyundai	12 086	Renault	10 456
6.	Hyundai	6 528	Peugeot	7 111	Kia	7 348	Kia	7 993	Kia	8 575	Kia	8 564
7.	Citroën	6 092	Citroën	6 817	Citroën	7 209	Peugeot	7 053	Peugeot	7 397	Peugeot	6 725
8.	Toyota	4 997	Toyota	5 528	Peugeot	6 684	Citroën	6 453	Citroën	5 197	Citroën	5 711
9.	Kia	4 526	Kia	5 476	Toyota	4 716	Toyota	4 836	Opel	4 474	Toyota	3 951
10.	Opel	4 165	Opel	4 030	Fiat	4 287	Fiat	4 303	Dacia	4 047	BMW	3 901
11.	Suzuki	3 562	Fiat	3 979	Chevrolet	4 206	Opel	3 505	Toyota	3 906	Opel	3 836
12.	Fiat	3 434	Suzuki	3 873	Opel	3 815	Audi	3 234	Audi	3 675	Audi	3 810
13.	Chevrolet	2 756	Chevrolet	3 786	Suzuki	3 446	Dacia	3 103	BMW	3 377	Dacia	3 805
14.	Honda	2 581	Honda	2 682	Audi	2 894	BMW	3 056	Seat	3 310	Mercedes-Benz	3 236
15.	Seat	2 009	Dacia	2 562	Mercedes-Benz	2 665	Chevrolet	2 889	Chevrolet	2 979	Nissan	3 163
16.	Mercedes-Benz	1 789	Mazda	2 557	Honda	2 637	Suzuki	2 800	Suzuki	2 917	Chevrolet	2 824
17.	Dacia	1 658	Seat	2 312	BMW	2 628	Mercedes-Benz	2 798	Mercedes-Benz	2 820	Seat	2 680
18.	Audi	1 621	Audi	2 181	Seat	2 273	Seat	2 760	Fiat	2 274	Fiat	2 592
19.	Mazda	1 460	Mercedes-Benz	2 019	Dacia	2 253	Honda	1 955	Nissan	1 915	Suzuki	2 339
20.	Nissan	1 416	Nissan	1 585	Nissan	2 087	Nissan	1 887	Volvo	1 717	Honda	1 680
Celkem v ČR		132 542		143 661		161 659		169 236		173 282		174 009

Zdroj: *Registrace vozidel dle obchodních tříd a provedení* [online]. SAP – Sdružení automobilového průmyslu, 2002 [vid. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

## Příloha T Dotazník dělení dle zobrazovaných stran

Strana č. 1:

Dotazník se týká preferencí při výběru a nákupu automobilu. Výstupy tohoto dotazníku slouží jako podklad pro diplomovou práci a dotazník je anonymní, pouze na jeho konci jsou základní obecné identifikační údaje.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku, jehož vyplnění trvá maximálně 5-10 minut.

Vlastníte automobil?

- ☐ Ano (pokračujte na následující straně)      ☐ Ne (pokračujte na straně č. 4)

Strana č. 2:

Jaká je značka Vašeho vozu?

- ☐ VW   ☐ Škoda   ☐ SEAT (pokračujte na následující straně)   ☐ Ford   ☐ Peugeot  
☐ BMW   ☐ Citroen   ☐ Renault   ☐ Honda   ☐ Hyundai   ☐ Audi   ☐ Toyota  
☐ Mercedes

☐ Jiná:.....

(v případě zvolení jakékoliv jiné značky, než SEAT, pokračujte na straně č. 4)

Strana č. 3:

Jak jste spokojeni s Vaším vozem v následujících oblastech?

Známkujte jako ve škole, 1=nejlepší a 5=nejhorší

Zde prosím uveďte rok výroby, model a typ motoru Vašeho automobilu:

.....

Design

Pořizovací cena

Náklady na provoz

Ceny náhradních dílů a servisních prací

Kvalita zpracování

Jízdní vlastnosti



Místní dostupnost dealerské sítě (Jde o dostatečné dealerské zastoupení v místě Vašeho bydliště)

Místní dostupnost servisní sítě

Služby poskytované dealery a servisy

(Pokračujte na následující straně)

Strana č. 4:

Jak jsou pro Vás důležité následující faktory při výběru automobilu?

Odhodnoťte na stupnici 1-5, kdy 1=nejdůležitější /rozhodující a 5=nepodstatné/nerozhoduje.

Design

Pořizovací cena

Náklady na provoz

Ceny náhradních dílů a servisních prací

Kvalita zpracování

Jízdní vlastnosti

Místní dostupnost dealerské sítě (Jde o dostatečné dealerské zastoupení v místě Vašeho bydliště)

Místní dostupnost servisní sítě

Pověst značky

(Pokračujte na následující straně)

Strana č. 5:

Co ovlivňuje Vaše rozhodnutí při výběru automobilu?

Každý faktor lze zvolit pouze jednou. Nejprve uveďte nejvlivnější faktor z nabídky, poté druhý nejvlivnější a na závěr třetí.

Dřívější osobní zkušenost se značkou

Rady příbuzných/přátel

Názory a recenze odborníků v literatuře/televizi/na internetu

Zkušební jízda

Váš subjektivní názor

Akční slevová nabídka dealerů

Reklama

Jak dobře znáte značku automobilů SEAT?

- ☐ Výborně, vlastnil jsem vůz této značky      ☐ Velmi dobře      ☐ Dobře  
☐ Slyšel jsem o ní   ☐ Nikdy jsem o ní neslyšel

(Pokračujte na následující straně)

Strana č. 6:

Jak byste ohodnotil automobily značky SEAT v následujících oblastech?

Známkujte jako ve škole, kdy 1=nejlepší a 5=nejhorší.

Design?

Cena?

Kvalita zpracování?

Šíře modelových řad a nabízených motorizací?

Šíře a dostupnost dealerské sítě?

Propagace a viditelnost značky? (Jak často zaznamenáváte reklamu na automobily SEAT,  
1=často, 5=vůbec.

Pověst značky?

(Pokračujte na následující straně)

Strana č. 7:

Závěrečné identifikační údaje

Pohlaví?

- ☐ Žena      ☐ Muž

Věk?

☐ 18-26    ☐ 27-34    ☐ 35-42    ☐ 43-50    ☐ 51-58    ☐ 59-66    ☐ 66+

Nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ Základní   ☐ SŠ bez maturity   ☐ SŠ s maturitou   ☐ VŠ bakalářské   ☐ VŠ magisterské

Jaké je Vaše povolání?

☐ Student   ☐ V důchodu   ☐ Podnikatel   ☐ Administrativní pracovník   ☐ Manažer  
☐ Technickohospodářský pracovník   ☐ Nezaměstnaný

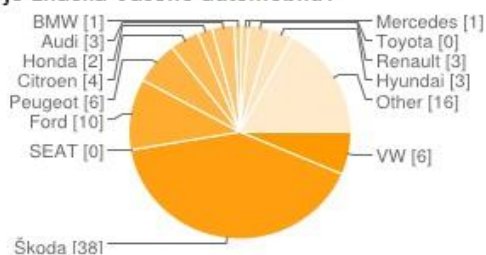
(Pokračujte na následující straně)

Strana č. 8:

Vaše odpovědi byly zaznamenány. Děkuji za Váš čas a za spolupráci.

Příloha U Obrázek grafu značky vozu vlastněného respondentem

Jaká je značka Vašeho automobilu?

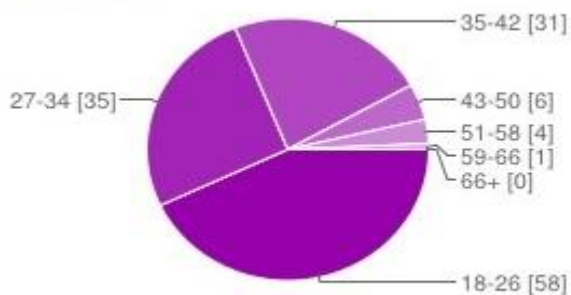


VW	6	6%	Audi	3	3%
Škoda	38	41%	BMW	1	1%
SEAT	0	0%	Mercedes	1	1%
Ford	10	11%	Toyota	0	0%
Peugeot	6	6%	Renault	3	3%
Citroen	4	4%	Hyundai	3	3%
Honda	2	2%	Other	16	17%

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

Příloha V Obrázek grafu věkového složení respondentů

Jaký je Váš věk?

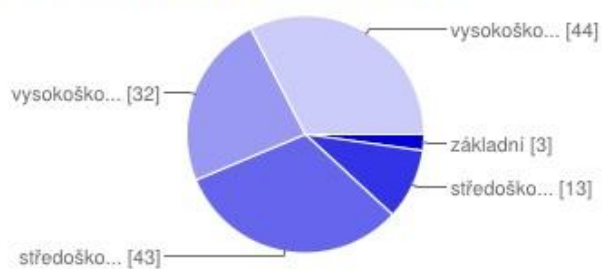


18-26	58	43%
27-34	35	26%
35-42	31	23%
43-50	6	4%
51-58	4	3%
59-66	1	1%
66+	0	0%

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

Příloha W Obrázek grafu dosaženého vzdělání respondentů

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

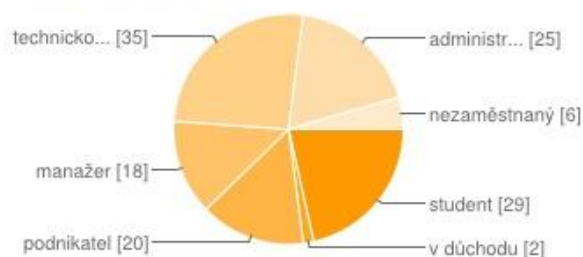


základní	3	2%
středokošolské bez maturity	13	10%
středokošolské s maturitou	43	32%
vysokoškolské bakalářské	32	24%
vysokoškolské magisterské	44	33%

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

## Příloha X Obrázek grafu povolání respondentů

**Jaké je Vaše povolání?**

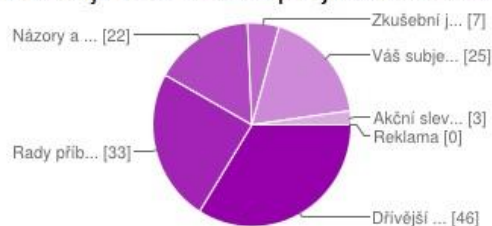


student	29	21%
v důchodu	2	1%
podnikatel	20	15%
manažer	18	13%
technickohospodářský pracovník	35	26%
administrativní pracovník	25	19%
nezaměstnaný	6	4%

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

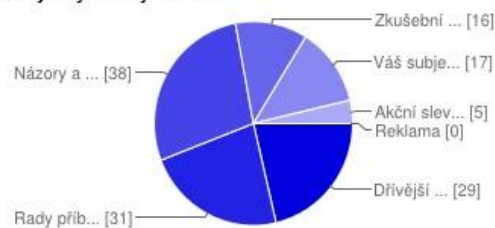
## Příloha Y Obrázek grafů faktorů ovlivňujících výběr nového vozu

**Co ovlivňuje Vaše rozhodnutí při výběru automobilu?**



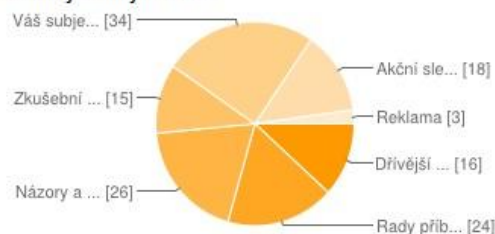
Dřívější osobní zkušenost se značkou	46	34%
Rady příbuzných/přátel	33	24%
Názory a recenze odborníků v literatuře/televizi/na internetu	22	16%
Zkušební jízda	7	5%
Váš subjektivní názor	25	18%
Akční slevová nabídka dealerů	3	2%
Reklama	0	0%

**Druhý nejvlivnější faktor**



Dřívější osobní zkušenost se značkou	29	21%
Rady příbuzných/přátel	31	23%
Názory a recenze odborníků v literatuře/televizi/na internetu	38	28%
Zkušební jízda	16	12%
Váš subjektivní názor	17	13%
Akční slevová nabídka dealerů	5	4%
Reklama	0	0%

**Třetí nejvlivnější faktor**



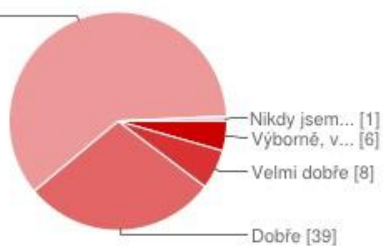
Dřívější osobní zkušenost se značkou	16	12%
Rady příbuzných/přátel	24	18%
Názory a recenze odborníků v literatuře/televizi/na internetu	26	19%
Zkušební jízda	15	11%
Váš subjektivní názor	34	25%
Akční slevová nabídka dealerů	18	13%
Reklama	3	2%

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

## Příloha Z Obrázek grafu znalosti značky SEAT respondentů

**Jak dobře znáte značku automobilů SEAT?**

Slyšel js... [82]



Výborně, vlastnil jsem vůz této značky	6	4%
Velmi dobře	8	6%
Dobře	39	29%
Slyšel jsem o ní	82	60%
Nikdy jsem o ní neslyšel	1	1%

Zdroj: Primární data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.